全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

A person who hadled two enterprises edging the Fortune 500

两个世界500强企业的缔造者

京瓷的成功轨迹

稻盛和夫的人生哲学与经营理念



[日] 稻盛和夫 著



KYOCERA KDDI

中国友谊出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

京瓷的成功轨迹

稻盛和夫的人生哲学与经营理念





ISBN 7-5057-1927-0/I・4
定价：28.00元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两个世界500强企业的缔造者

京瓷的成功轨迹

稻盛和夫的人生哲学与经营理念

[日] 稻盛和夫 著

KYOCERA KDDI

中國友谊出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

京瓷的成功轨迹/(日)稻盛和夫著，京瓷公司译.
北京：中国友谊出版公司 2003.9
ISBN 7-5057-1927-0

Ⅰ.京… Ⅱ.①稻… ②京… Ⅲ.陶瓷工业-工业企业管理-经验-日本-稻盛和夫-生平事迹
Ⅳ.F431.367 K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 （2003） 第 077672 号

书名 京瓷的成功轨迹
著者 稻盛和夫(日)
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 新华书店
印刷 北京国彩印刷有限公司
规格 787 × 1092 16 开本
12 印张 140000 字
版次 2003 年 9 月第 1 版
印次 2003 年 9 月北京第 1 次印刷
印数 1-10000 册
书号 ISBN 7-5057-1927-0/I·496
定价 28.00 元
地址 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编 10028 电话 (010)64668676

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

稻盛和夫

1932年出生于日本鹿儿岛县。鹿儿岛大学毕业后，成为了一名精密陶瓷科研人员。1959年创办京都陶瓷株式会社(京瓷株式会社前身)。以其独自开发的精密陶瓷技术为基础，使公司在短期内使公司成为大型跨国企业；于1984年创办DDI(第二电电株式会社)，并于2002年并购3家公司后成立KDDI。如今，这两家公司已经双双跻身《福布斯》世界500强之列。

1984年创立稻盛财团，并设立“京都奖”。1974年在香港创立京瓷首家亚洲销售公司(KHL)后，相继在中国内地的上海、石龙(东莞)、贵州等地成立合资公司，致力于在华的业务拓展。

著有《追求成功的热情》、《企业家成功之道》、《人生与经营》等十数部经营论著，被称为日本商界的“经营之圣”。现任京瓷株式会社名誉会长。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.3hedp.net



1976年2月　京瓷公司在美国发行ADR《美国信托证券》



1990年1月　京瓷公司并购美国AVX公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

KYOCERA KDDI



1998年4月　当时的国家副主席胡锦涛同志视察京瓷总公司



1984年6月　京瓷公司设立第二电电
株式会社正式涉足通信业务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

KYOCERA KDDI



作者出席“京瓷路峻工仪式”



1984年　作者出资设立“京都奖”图为颁奖仪式现场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

KYOCERA KDDI



2000年10月 第二电电公司和KDD株式会社合并后成立KDDI



京瓷公司一行受到兰州郊区村民的热烈欢迎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自　序

接受剃度至今已然历时5载，我也逾越古稀之年。为我剃度的西片禅师曾教导说，“在现实中，为社会以及世人做贡献亦无违佛教经义。”为此，这许多年我虽身入空门，终日倒也不曾有过片刻空闲。虽然在经营领域，我只有在受人之托时才会偶尔提出些许建议，但在正文中提及的“京都奖”以及“盛和塾”活动方面，本人今后亦将一如既往倾力而为。只要时间允许，我还将积极参加在华举办的“日本企业经营哲学研究会”。倘若能够借讲述自己在经营方面积累的点滴经验之机而为中国的经济发展带来些许裨益，实属本人的意外幸事。

近来常常受到来自日本全国各地的邀请，我为普通市民进行讲演的机会也因此而日渐增多。这种讲演活动始于2002年，时至今日（2003年夏季）听众已逾两万人。虽然安排过密的行程并非易事，但能够将自己的经验以及对人生的看法公诸于众，以一人之力而使众人能够在听讲中感悟出些许人生真谛，我将会乐此不疲，继续不遗余力。

回顾步过的人生旅程，感受到正是由于有众人的鼎力相助，自己才有了今天的幸福人生。虽然余生尚能何为不可预知，但我希望为社会及世人多行“善事”，以报众恩。

——稻盛和夫



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目　　录

上部　以“哲学”为本
——京瓷公司的经营理念

第一章　“哲学”带来发展

事业前景广阔……3
哲学源于实践……4
就职于松风工业……4
倾注全力搞研发……7
真正领悟工作的意义……10
禁止加班……11
对罢工说不……12
拥有自己的“PHILOSOPHY”……14
离开松风工业……17
与同志歃血为盟……19
创立京瓷公司……20
“人心”无坚不摧……23
确立经营理念……24

第二章　经营中贯彻常理原则

以常理原则思考……28
企业经营中亦需要贯穿常理原则……29
最大销售业绩与最低经费支出……30
探求事物本质……30

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



跻身美国市场……32
首次出差海外……33
与美国人相同的思考方式……34
新股发行与公司上市……35
何谓企业与经营者……35

第三章　满足客户需求的经营模式

客户永远是上帝……38
开发中的将来进行时……38
追求产品尽善尽美……39
经营取决于定价……40
深受客户的爱戴……40

第四章　挑战未来的创造性经营

不断发起挑战……43
挑战者的资格……44
描绘无限的梦想……44
开发多层有机封装基板……45
创造之源……45
动力源于高远的志向……46
相信自己……47
追求完美……48

第五章　阿米巴经营模式与计时核算制度

全员参与经营模式……51
将经营权下放给负责人……51
以构筑信赖关系为基础……52

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



下部 "哲学"的核心

——京瓷式思考方式

第一章　奠定我的人生观与思想的基础

被人称为"哭虫"……56
孩子王的少年时代……57
不满偏心……59
正义得到父亲的支持……61
自认"生不逢时"……62
最初独立工作……64
我的父母……65
西乡隆盛与庄内藩……67
西乡隆盛的无私境界……69
学习大久保利通……72

第二章　人生方程式

能力源于先天……76
"热情"决于意志……76
由正到负的"思考方式"……77
就职受挫导致自暴自弃……78
通向成功之路……78

第三章　事业上一如所愿

启动潜意识……81
何谓"视而可见"……81
善意带来好运……82
符合自然规律的生存方式……82

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章　爱人之心

"利他"经营哲学……85
与 AVX 公司的缘分……85
主动放弃销售合同……86
提议相互持股……86
数度接受变更条件……87
迅速发展的 AVX 公司……89

第五章　动机向善　了无私心

京瓷哲学的核心……91
回顾 DDI（现为 KDDI）的创立……91
经营中的纯粹志向……92
困境中起步……93
战胜逆境……93
力排众议　涉足移动通信业……94
有赔才有赚……95
最后的成功……95
京瓷的在华"利他"经营方针……97

第六章　回报社会与世人

鼓励先进——设立"京都奖"……100
京都奖的理念(全文)……102
培育年轻经营者——盛和塾的创立与发展……104
关心不幸儿童——盛和福利会和稻盛福利财团……105
京瓷的对华贡献……106
在华讲演经营哲学的重要性……110
共同携手为世界做贡献……112

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结束语　我的人生观

皈依佛门

接受胃癌手术……115
接受剃度……116
笑对死神……117
净化心灵……118
有悟于人生真谛——我的剃度仪式……119
终获信仰……121

附录

一、讲演录

1. 经营12条……123
2. 关于中国的经济发展(天津)……152
3. 人生的意义……158

二、稻盛和夫的在华活动年表……172



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上 部

以"哲学"为本

——京瓷公司的经营理念



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章 “哲学”带来发展



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事业前景广阔

1959年，我27岁。那年，我作为一名陶瓷技术人员，与前来支援的同仁及七名同伴一道，创立了京都陶瓷（京瓷株式会社的前身）。在那之后的大约四十年间，我在以京瓷为中心的企业集团的经营中倾注了自己所有的心血。

在我所从事经营的企业集团麾下，以京瓷为首，包括KDDI（原DDI）、TAITO等企业。这些企业集团的营业额至2003年3月为止，已累计高达4万亿日元。

京瓷创立之初，从事应用于电视机特种陶瓷绝缘部件的生产制造。现今公司的生产制造范围已延伸至应用于计算机核心部位的成套半导体部件、通信器材中不可或缺的各种电子原部件、工业机械、用于汽车发动机上的各种精密特种陶瓷部件以及手提电话、复印机、打印机、照相机、太阳能发电系统等与人们生活密切相关的领域。

另一方面，我于1984年设立的DDI已于2000年实现了与日本最大的国际电话公司以及以东京圈为势力范围、影响较大的移动通信公司的合并，现已更名为KDDI。新公司在原有的国内通信事业的基础上，又增加了简易手持电话(PHS)等移动通信业务。该公司不仅在日本国内，在世界各地的事业也得到了极大的发展。

除此之外，该集团还下设有众多的从事娱乐、饭店、系统联网协作、咨询以及销售太阳能器材等业务的公司。

“在追求全体员工物质及精神两方面幸福的同时，为人类及社会的进步与发展做出贡献”——遵循这样一种经营理念，通过我与员工的共同努力，我所参与经营的企业集团就这样步入了蓬勃发展的轨道。

在赤手空拳创立京瓷的1959年，没有人能预料到企业能有今日的盛景。那么，曾经是民间小型企业的京都陶瓷，是如何克服经济环境的重重困难、闯过经营的种种难关而得到不断发展、壮大的呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



哲学源于实践

我在自己的经营和人生道路上，也有碰壁、痛苦和焦虑的时候。每每这时，我就会返回"如何做人"这一原点，对事情进行认真思考，然后再将这一原则贯穿到实际行动中去。然而令我没有想到的是：正是这些日日月月的点滴积累，竟然能在不知不觉中结出丰硕的实果。

一个集团要想正常运转并取得成就，其目的与方向必须明确，并形成集团所有人员朝这个目标努力的矢量。作为企业来说，形成的矢量及构成的合力可视之公司行为准则的经营理念或公司宗旨。在此基础上，还必须拥有能成为公司基本方针的思维方式或哲学。在公司创业不久，我就开始把在努力谋求公司生存过程中的每一天中所学到的知识进行归纳总结，作为"京瓷哲学"，与全体员工共勉至今。

这是人类生活在社会上的基本思维方式，换而言之，"也就是对正确的事情要努力以正确的方式去做"为根本。

这样的"哲学"，乍看之下或许给人一种与企业经营毫无关联的印象，但我却坚信，通过探求做人的道理，可以使经营活动应处的坐标轴变得更加清晰明了。所谓经营活动，就是经营者人格的直接反映。因此，只要经营者具有正确的判断基准，就一定能够在经营的实践活动中发挥其有效作用。

在从事经营活动实践的繁忙的日子里，我曾认真思考过。下面，我想在介绍自己的人生旅程的同时，也将一些自己认为最为重要的事情介绍给读者。

就职于松风工业

1955年，我就职于位于京都的一家绝缘材料生产厂——松风工业。在我升入鹿儿岛大学工业系的1951年，日本国内的景气状况还比较好，但四年后我参加工作时，当年的景气状况就一去不复返了，想找到一份工作非常困难。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尤其当时还盛行着“只限定录用著名大学毕业生”之类选择学校的做法。像我的毕业校鹿儿岛大学这样的地方大学，根本没有进入录用毕业生的范围之列。虽然试着参加了几家公司的招聘考试，但接到的通知全写着“不予录取”字样。

当时任系主任的竹下寿雄教授很赏识我，并给予了我很高的评价。他对我的就职情况一直非常关心，俨然是在为自己寻找工作一样。

在竹下教授的朋友中，有一位担任松风工业技术部部长的田中先生。通过竹下教授的牵线搭桥，田中先生似乎同意了我到他那里就职，但其前提条件是，我必须是位攻读无机化学系陶瓷专业的学生。

我的两个叔叔都是因患有结核病而离开人世的，我自己也曾患过结核病。叔叔们由于没有能够接受很好的治疗，也没有使用更多的药物而撒手人寰的情形一直萦绕在我的脑海里，挥之不去。或许是出于这样的潜意识，我开始憧憬着何时自己能够开发出有效的药物，为那些饱受疑难病症折磨的患者解除痛苦。

为了实现这一美好梦想，我报考过大阪大学医学系药学专业，但没能获得通过。无奈之下，我升入了当地的鹿儿岛大学工业系，并选择了有机化学专业。这或多或少也可以说是同药学有些关系。因此，考虑到必须是出身于无机化学专业的就职条件，我认为自己的就职梦想已经接近于破灭。

但是，如果一旦失去了这一机会，自己也许会长久面对无业的痛苦。正当自己被这种危机感包围之际，无机化学系的岛田欣二教授答应了指导我撰写毕业论文。这样，就在离毕业只有半年的时间之际，我开始匆匆研究起无机化学，赶写相关的毕业论文。

当时，恰逢鹿儿岛的入来町地区发现了黏土矿，于是我便选择了“入来黏土的各种物理特性”作为自己毕业论文的主题，开始着手论文写作。由于对无机化学一无所知，所以在近半年的时间里自己牺牲了几乎所有的休息时间，全力以赴地进行着研究。功夫不负有心人，我所完成的毕业论文受到了岛田教授的高度评价，同时，我也因此获得了无机化学专业毕业文凭，并顺利地进入了松风工业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



于是，我在精密陶瓷领域开始了自己的事业，并幸运地获得了成功。而为我带来转机的，则正是当时的严峻就业形势。

1955年4月，我在所有家庭成员与亲朋好友的送行声中，意气风发地踏上了奔向京都之路。我满怀希望与抱负进入了松风工业，并被安排到了研究科工作。

但当我被领到职工宿舍时，心中不免生出一些悔意。那是一处破旧不堪，随时都有可能坍塌的房子。进入自己即将入住的房间一看，磨损严重的草席早已绽开了花，草棍凌乱不堪，令人感到有些作呕。先于我进入公司的前辈告诉我，可以买一张凉席铺在上面，四角用针状物件固定好。这样，总算找到了些感觉。由于宿舍内没有食堂，自己只好用火炉凑合着做些吃，这无疑与数日前父母兄弟送行的热烈场面形成了鲜明的对照。于是，独自的冷清社会生活正式宣告开始。

公司的实际状况也同宿舍有着很多相同之处。虽然公司也曾以生产特种高压绝缘体而名噪一时，但在我就职时，公司已经被纳入银行托管之列，我的工资从最初就没有按时领取过，当然更别提奖金的事了。虽然我离开鹿儿岛家乡时，也曾带来部分应急生活费，但这种状况不能不令我开始担心起能否挣出生活费的问题。

公司与宿舍都在京都市西面的长冈町（现在的长冈京市），位于今天的JR神足车站西侧。当时的车站入口以及商店街都在车站的东侧，位于公司的对面。每天结束工作后，为了准备一些做晚饭所需的蔬菜等，我必须挎着菜篮跨过铁路，走到对面的蔬菜店购买。原本就囊中羞涩，加之我往往都是在蔬菜店即将关店，货价上的商品几乎售光时才能赶到，所以，能够买到的也只剩下了大葱、天麸罗渣以及油炸食品等。即使如此，天麸罗渣再佐以一碗酱汤，倒也觉得香甜可口。因此，每天晚上，一个人也乐此不疲地准备好饭菜“自给自足”。

有一次在蔬菜店里购物时，店主人曾主动向我打招呼说：“你经常光顾，有些面善，不知你在哪家公司上班？”

“松风工业。”我回答说。

于是，店主人便现出十分惊讶的神情，“真的吗？你怎么会在那样一家破公司上班！你的家乡在哪里？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"鹿儿岛。"

"怎么会千里迢迢，从那么远的地方来投奔这样一家烂公司？如果再长时间待下去，怕是连老婆也讨不到哩！"

费尽千般周折，我才得以找到这份工作，并怀着远大的抱负进入公司。其后，随着周围人们以及公司员工对公司如此进行评价，我最初的热情也随之化作了泡影。

倾注全力搞研发

和我一同进入松风工业的大学毕业生共有五人。目睹如此现状，进入公司不久后，五人中就有几人相继离开了。这样，在我们到公司报到不到半年的当年秋季，五人中只剩下了我和另外一名家乡在九州天草的男性京都大学毕业生。当然，我们两人也不再对公司抱有任何期望。

一天，我们两人无所事事地谈论着对公司现状的不满。闲聊中，两人突发奇想，认为与其这样浑浑噩噩，倒不如重新回到校园，去自卫队干部预备学校。于是，我们两人便当机立断，利用星期日去了自卫队事务所，递交了报名表，并在其后向公司请了一天假，前去自卫队的大阪伊丹驻地进行了面试。结果，两个人都顺利通过了。

办理入伍手续，需要家里人将户籍誊本寄来，并向自卫队提交。很快，那名京都大学毕业生的户籍誊本寄来了，而我的则左等右等就是不见寄来。眼看着提交期限已到，无奈之下，我只好放弃了参加自卫队的梦想。事后才从父母那里得知，哥哥当时对我的做法非常不满，认为我"受到竹下先生照顾，才好不容易被公司接收。工作还不到半年就辞职，算怎么一回事"？所以极力阻止家里给我寄送户籍誊本。

这样一来，同时到松风工业报到的大学毕业生就只剩下了我一个人。我从微薄的生活费中挤出一些钱来，为前去自卫队干部预备学校报到的男生举办了一次送别会。在目送这位因离开公司而现出满脸喜色的同事离去的瞬间，我的内心不禁升起一种对渺茫前途的不安，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“自己究竟何时才能摆脱这种不幸的困境？”由于受到这样的心理影响，我对工作也变得越来越厌倦了。

在这样的环境里，终日发出一些怨天尤人的空洞感慨，靠发牢骚宣泄郁闷度日，是不能解决任何问题的。因为无论如何感叹自己命运多舛，结局也只能是于事无补。宝贵的人生毕竟只有一次，年华绝不能虚度。有感于此，我告诫自己，无论身处何种境地，在生活中永远要向前看。

自那时起，我的命运发生了转变。此前，自己曾身患结核病，两次参加中学考试皆不理想，大学考试也没能通过，其后又进入松风工业这样一家负债累累的公司。为此，接连受到不幸打击的我曾认为自己一直在受命运的捉弄。但当自己改变了思考问题的角度，全身心投入到工作中之后，我的人生开始出现了好转迹象。

此前，松风工业一直以生产绝缘体等重型电机用的陶瓷零部件为主业。但是我认为，随着电视机、收音机等家用电器的普及，将来弱电陶瓷零部件的需求一定会出现大幅增长。于是，我决定倾注全力，投身到用于电子工业材料的陶瓷产品的研发中去。

在这里，我想对“CERAMIC”(陶瓷)这一词汇的含义加以说明。

“CERAMIC”一词来源于希腊语。人们把用泥土做成的动物犄角形状的容器称为“KERAMEION”，且把制作容器的技术称为“KERAMEIA”。据说，德语中的“KERAMIK”和英语中的“CERAMICS”两个词汇也是由此派生而来的。

学术界将“CERAMIC”定义为“使用无机材料，在制作过程中，受过高温处理的物品”。如果按照这一定义推断的话，不仅仅是陶瓷，就连玻璃、水泥、砖等也属于“CERAMIC”的范围。所以，我们通常使用的“CERAMIC”这一词汇，都是指其狭义的概念。

当时，具有高性能及严格尺寸要求的陶瓷产品被称为特种陶瓷。但我认为这种陶瓷与以往的绝缘材料不同，不是简单地将黏土等天然材料不加任何处理地使用，所以决定将这样的特种陶瓷称为“新陶瓷”。

此后，我便集中精力潜心于新陶瓷的研发工作。当取得了与预期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一致的试验结果时，日复一日，夜以继日的枯燥无味试验工作也变得情趣盎然起来。由于我在大学里一直学习的是有机化学，所以，在陶瓷领域可以算作是一个门外汉。但不具备这一领域的专业知识对当时的我来说，却成了一次难得的契机。自己可以不拘泥于他人的现有研究成果，自由地拓展自己的想象空间，连续不断地取得了几项优异的成果。

不久，我就觉得回到宿舍也成了一件麻烦事。凭借单身优势，我将烹调用具以及被褥等生活用品带到了研究室，开始了把研究室兼做起居室的简朴生活。由于一门心思搞研发，大脑中甚至没有了何时起床、何时就寝的概念。这样的生活大致持续了有一年之久。

功夫不负有心人，我终于开发出了一种被称为"U字型绝缘材料"的新型陶瓷材料。虽然在一年前，美国的GE（通用公司）已经研制出了这种材料，但是，由于我采用的是完全不同的研究方法，而且在日本，这种材料的成功开发尚属首次。20世纪50年代初期，社会已经开始步入家电时代，当时的电视生产量出现跳跃式增长。看到这种情况，日本的电视机生产厂家为了保证显像管的供应，也纷纷开始投入力量，加紧了显像管主要部件之一的绝缘材料的国产化步伐。当时，主要依靠从荷兰菲利普公司进口绝缘材料的松下电子工业来到松风工业，就生产绝缘材料之事进行了接触。

我认为这将给公司带来难得的发展机遇，于是，决定利用这一有利契机，全身心地投入到将自己成功开发出的新型绝缘材料应用于电视显像管中的绝缘部件的开发工作中。由于这种绝缘部件的横截面呈"U"字型，所以被称为"U字型绝缘部件"。我满怀希望，为了让自己费尽千辛万苦开发出来的新型陶瓷材料能够应用到产品中，再次投入到废寝忘食的研发工作之中。

这样，在进入公司一年半后的1956年7月，我的研究成果终于大功告成。由于我的成功研发，松风工业从松下电子工业获得了大批的产品订单。

这也令我受到鼓舞，觉得自己所在的正在走下坡路的公司再次迎来了一丝希望的曙光。身为一名普通职员的我甚至认为"公司会由此

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而重新站立起来”。

为了应对来自松下电子工业的订单，松风工业专门成立了一个体制健全的部门——特瓷科。特瓷科同其他部门不同，属于公司的独立部门。我也由于成功开发出绝缘材料以及U字型绝缘部件，而被委任为特瓷科生产负责人。

真正领悟工作的意义

工作变得越来越忙碌，特瓷科的人手也因此不再够用。而与此相反，迄今为止一直是公司中坚的绝缘体生产部门的工作也开始逐渐减少起来。公司原本想裁减一些绝缘体部门的人员，但由于遭到工会的坚决反对而被迫停止。为了解决这一问题，公司方面希望我能吸收一部分绝缘体部门的人员到特瓷科来工作。

但是，由于他们在绝缘体部门早已养成了磨磨蹭蹭的不良工作习惯，如果一旦接收了这些人，只会使特瓷科的工作效率日益下降。于是，我决定通过亲自面试，挑选一些自己认为适合工作的人才。我来到位于京都车站前面的七条职业介绍所后，只选中了浜本昭市先生（曾任京瓷公司专务）一人。稍后，伊藤谦先生（现任京瓷株式会社会长）也进入了公司。

由于这些人都是刚刚毕业的大学生，不用说是专业技术，甚至连自己工作的意义也还没有弄清楚。因此，他们来到公司后觉得陶瓷的研发工作简直就是一份肮脏的差事。例如，在对陶瓷粉末进行搅拌的实验中，陶瓷粉会塞满鼻孔，所以，与其说是搞专业研究，反倒不如说是更像一份艰苦的体力劳动。由于松风工业不具备充足的研究设备，我感觉出他们根本没有体会到这是在从事一项最尖端材料的研发工作。但无论如何，我认为自己有必要向他们讲清楚为什么我们必须努力工作和什么是工作，让他们真正理解工作的意义。

于是，我几乎每天晚上都会把满身陶瓷粉的他们召集到一起，重复地给他们讲“要珍惜自己只有一次的宝贵人生，绝不虚度时日，努力寻找属于自己的生活”，“如果不去实践，只凭书本理论，将永远不能了解到陶瓷的本质。我们目前正在从事的是连东京大学和京都大学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

都不能办到的高难度研究工作”，“如果市场上没有我们开发生产的陶瓷材料，就难以进行显像管的生产。我们要努力开发出更新的产品，为社会的发展做出贡献”。

由于这种活动总是在每天工作结束的时候进行，所以，活动结束时往往已经是深夜了。即便如此，大家每次都会非常认真地聆听。

除此之外，我还考虑到应该加深与大家之间的感情，因此经常同他们到酒馆里喝上一杯，营造出一种能够敞开心扉的聊天环境。距离公司仅有二、三百米处的车站附近有一家酒馆，我当时经常带他们一起去那里，给每人叫上一碗素面，再要几壶烧酒。我常一边喝酒一边不失时机地对他们说：“我们原本素不相识，但既然大家能走到一起工作，就说明我们之间是有缘分的，因此，我们一定要加倍珍惜它。”而且，我总会在最后把话题拉回到工作上，叮嘱他们“明天我们重新进行试验，争取做得更好”。

就这样，我除了定期给家里寄钱外，便将所剩无几的工资的大半都花在了“教育”自己的部下和助手方面了。说实话，那时的生活实在是够艰苦的。但每当看到部下焕发出的工作热情，表现出团结一致的集体精神时，我心头的苦楚也随之被稀释了许多。

禁止加班

由于公司总是拖欠发放职员的工资，加班费也就成了员工们重要的生活费来源。公司内部早已形成了一种颓废的气氛，人们便养成了一种在正常工作时间内大都不认真工作，只希望混个加班费的不良工作习惯。但是，我们特瓷科决不能这样下去。出于这样的考虑，就在我们的U字型绝缘材料新产品生产量与日俱增之际，我对自己部门的员工提出了“禁止加班”的要求。

对于刚刚开始投入批量生产的产品来说，为磨洋工而支付过多的加班费无疑会增加产品的成本。只有通过降低成本，才能争取到更多的订单。而订单增加后，就是职员不想加班，也会身不由己。因此我认为在这之前，我们必须尽量降低成本，生产出物美价廉的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在我刚刚公布“禁止加班”的规定时，车间里出现了一片反对声，当然也受到了工会干部的质疑。人们认为没有担任任何行政职务的我没有何权力做出这样的决定。面对这种情况，我没有做出丝毫让步，坚持认为，对于公司来说，目前至关重要的是如何使这一新产品获得成功，因此决不能听任员工混加班费。

我在实验结果不尽人意或工作紧张的时候，总会夜以继日地工作。而对此，我从未曾领取过一分钱的加班费。然而，我却让我的部下们都申请了加班费。我认为，目前最重要的是，无论如何也要保证让新产品投入生产，因而绝不能允许有为了混加班费的加班的情况出现。更何况，对于全体员工来说，让他们具备一些最起码的成本意识也是十分必要的。为此，我提出了禁止加班的规定。

关于如何才能使得事业走向成功，我不厌其烦地再三向职员阐明自己的想法，虽然最初人们会不断地发牢骚，但后来，大家便开始逐渐理解我的良苦用心了。

就这样，我利用每天下班后的时间，把自己的想法一遍又一遍地解释给大家听，并最终引起了大家的共鸣。在不知不觉中，所有的人都开始习惯了努力地工作。以至于有人说，“稻盛所在的特瓷科简直就是一个特种部队”！

对罢工说不

我进入松风工业的第三年，也就是1957年的春季，伴随着要求涨工资和反对裁减人员，公司工会组织表示将发动大规模的罢工活动。劳资双方之间的冲突不断，工会组织的态度也变得越来越强硬起来。

对此，我产生了一种危机感，认为“如果一任罢工发展下去，特瓷科的生产将不得不被迫中止，而公司从松下电子工业获得的信誉也将毁于一旦。如此以来，公司本身也势必会面临生死存亡的考验”。

罢工活动如果能在短时间内得到解决还好办，一旦时间拖得过长，松下电子工业必然不会一直等待下去。这样一来，我们从松下工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业失去的将不仅是信誉，就连已获得的订单也会全部被撤回。一旦出现这样的结局，不仅我们迄今为止的一切努力将化为乌有，就连公司本身也将不复存在，公司职员们也不得不因失去工作而流落街头。

无论采取什么方式，我们必须制止这样的事态发生。我决心不惜一切手段，即使是阻止罢工，也不能停止生产。

于是我将特瓷科的所有人员都召集起来，给他们讲："每一个人都希望能够涨工资。但是如果因举行罢工而使生产出现停顿的话，松下电子工业将因无法获得电视机零件而使生产陷入困境，他们将不得不迅速寻找其他合作伙伴。我们目前正想利用新陶瓷材料的开发成功使公司能够东山再起。但我们如果听任这样的大客户离开，我们的公司将会被逼到悬崖的边缘。届时，不要说要求涨工资，我们就连今后的生活餬口也会成问题的。为此，我不希望特瓷科参加罢工，希望大家继续从事生产。我们也许会因此而被迫困在公司里面，但我要求大家届时一定支持我。"

虽然说特瓷科在公司的总营业额中只占到百分之十左右，但它却是整个公司中惟一赢利的部门。但是，由于生产设备不充足，每天的生产量也受到很大限制。松下电子工业方面也因此每天无数遍地前来催促，甚至出现了产品一生产出来便像抢一样马上运走。所以，我十分明白，即使是只罢工一天，松下电子工业的生产也会因此而受到很大的影响。

也许是这种紧张感给特瓷科的职员带来了鼓舞，也许是我平日不厌其烦的说教产生了结果，总之，特瓷科的职员逐渐开始对我的意见表示支持。就这样，特瓷科的全体职员决定不参加罢工。

由于工会组织的人已经将公司正门围住，所以职员一旦进入公司，就无法再走出去。于是，我拿出自己工资的大部分购买了许多罐头等非常时期用食品，并带着被褥进入公司，决定生活在公司里，不间断地进行生产。

在车间里，有一位后来成为我终生伴侣的女同事。她平时担任我的助手，做一些辅助性工作，但在当时，应我的要求，她甚至开始帮助我们将生产出来的产品发送到松下电子工业。每天都是由我在凌晨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时分趁人们不注意，从车间后面的墙内将打好包的产品投放下去，而早已等候在墙外的她则立即接过去，送到松下工业。

当然，我也因此被工会骂得个狗血喷头，他们指责我“破坏罢工”，是“公司的走狗”，是在“装样子给人看”等。但对我来说，为了实现重建松风工业的梦想，我已经不再畏惧任何指责。

在前来表示抗议的工会干部面前，我当仁不让地表示：“我决不是公司的走狗，只是不愿意看到公司刚刚燃起的一线希望之火被扑灭。我既不想去妨碍什么工人运动，也不想以此来讨好公司。”

在罢工持续了两个多月以后，工会的干部们也终于渐渐明白了一些事情：如果让公司惟一的非赤字部门——特瓷科也陷于生产停顿的话，那么公司也将不复存在了。不久，工会干部的态度开始软化起来，并放出话说：“不要招惹其他工会成员，尽量做到进出公司时不引人注目。”于是，我们购买食品以及向外运送产品也不再存在任何问题了。在当时这种特殊情况下，我们没有给松下电子工业带来任何生产上的麻烦。

拥有自己的“PHILOSOPHY”

我虽然只在松风工业工作了不到四年的时间，但那些日子里，曾令我十分苦恼、反复思考的一些事情，对我以后的生活产生了巨大的影响。其中最难以让我忘怀的是第一次懂得了“philosophy”这个词的含义。

1956年，经当时的主要银行——第一银行的斡旋，当时负责松风工业绝缘体材料出口业务的第一物产的吉田源三先生来到了松风工业，开展了对公司的调查工作。

吉田先生为了掌握公司的实际情况，每天都到松风工业进行认真的调查，当然，特瓷科也是他的调查对象之一。令吉田先生感到十分不可思议的是，整个公司被笼罩在一片死气沉沉的气氛中，却只有特瓷科不同，员工们个个士气高昂。因此，吉田先生提出在结束调查之前，想找我进行一次谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.9help.net

当吉田先生向我问起有关弱电用陶瓷材料的前景时，我向他介绍了电子工业的未来发展趋势，并表示："如果能够获得新的设备投资，我们的订单一定能够大幅度增加。"我甚至还谈到公司应该采取什么样的措施才能重现活力，如何才能使人才得到有效的利用等问题。如今回忆起来，总觉得那时自己所讲过的话不像是没有担任任何行政职务，只有二十几岁的年轻人能够说出的。

吉田先生饶有兴趣地听完了我的话后，大声赞扬说，"这对只有二十几岁的年轻人来说，实在难得！你有自己的philosophy。"

实际上，当时我对"philosophy"这个词的含义还不甚了解，只好糊里糊涂地听了。吉田先生在第二次世界大战前曾经担任三井物产纽约分公司的经理，是公司内部得到公认的"外国通"。所以，我当时只是觉得吉田先生知道不少高深的词汇。但当我回到宿舍后，从字典中查出"philosophy"这个词语，才明白其含义是"哲学"抑或"信念"。就在那一瞬间，我内心感受到了一种莫名的震动。

当时，我不仅对"philosophy"这个词的含义缺乏足够的了解，更没有意识到"自己的哲学观"是个什么概念。

也许纯属偶然的巧合，这位让我明白了"philosophy"一词含义的吉田先生，原来还与我在鹿儿岛大学就读时曾教过我的内野正夫教授是东京大学时代的同窗。

我对内野正夫教授有着一段特殊的记忆。由于内野教授是在我即将提交毕业论文前夕到我所在的鹿儿岛大学执教的，所以我对内野教授可谓不太了解。但正如前文中所提到的那样，内野教授对于我的那篇题为《入来黏土的物理诸性质》毕业论文给予了极高的评价。

在毕业典礼仪式上，内野教授鼓励我说："稻盛同学，你将来肯定会在技术领域有所成就，希望你多努力！"这是我史料不及的。

内野教授还请我到咖啡店一起喝了咖啡。他对我的毕业论文给予了很高的评价，赞扬道："你的论文非常优秀。与我所了解的东京大学毕业生的毕业论文相比也毫不逊色。"

虽然在校期间没有参加过内野教授的授课，但是他对我的鼓励话语一直深深埋藏在了我的心底。毕业以后，我经常就各种问题向内野

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



教授请教，并从他那里得到了悉心的指导。

内野教授每次到我工作的京都出差，都会提前给我发封电报，详细地告诉我他所乘坐的火车将于几点几分抵达京都站。在晚间列车短暂的停车时间里，内野教授每每会认真地听我讲自己目前的研究进度，并给我提一些宝贵的建议。而且，他总会在最后叮嘱我“多努力”。这些鼓励的话语我一直不曾忘记。

在内野教授所给我的建议中，有一件令我终生难忘的事情。

事情是从一位巴基斯坦技术员来到松风工业视察时开始的。当时，他为了寻找能够生产低压配线用的绝缘体材料的电炉而来到了日本。那时我已经研制出了U字型绝缘材料以及烧制U字型绝缘材料的电炉。

这种电炉具有操作简单、耗电少的优点，那位巴基斯坦技术员兴致勃勃地听了我的介绍后，表示有意要让我转让给他相同的电炉。我对自己的技术成果得到认可赶到由衷地高兴，便答应对方，将根据巴基斯坦的用电规格对电炉进行改造，然后出口到巴基斯坦去。

但是，就在即将发货之际，对方却提出，只进口电炉将不能解决操作问题，希望我能够作为技术指导人员一起到巴基斯坦工作。当时正值1958年的春天。

我曾经梦想过有朝一日能够到海外工作，心想，也许此次前往巴基斯坦工作，能够成为我实现梦想的开端。所以，在接到对方的工作邀请后，我不免有些动心。虽说当时我已经在松风工业工作了三年，工资多少有了一些提高，但也不过只是一万多日元。而对方许诺的月薪20万日元的高薪，这对于我来说实在是太有吸引力了。

一想到以后可以给家里寄更多的钱，我便忍不住兴奋地将这个好消息告诉了哥哥。哥哥表示对我当时的心情可以理解，但是最好还是先与内野教授商量一下为好。于是，我就此事征求了内野先生的意见。

“那怎么行？”

听完我的话，内野教授立刻表示反对。

“你不能到巴基斯坦去卖技术。不然，等你再次回到日本时，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原有的技术早已不合时宜，到时后悔也来不及了。”

听了内野教授的忠告，我最终决定放弃去巴基斯坦工作的想法。当时如果接受邀请而离开日本，自己也许就不会有日后的成就了。对于一心为我的前途着想的内野教授，我至今都一直怀有由衷的感激之情。

离开松风工业

当年，日立制作所来到松风工业，向我询问能否利用自己研制的绝缘材料为他们生产陶瓷电子管。当时由于市场上还没有晶体管，为了使电视机的外形更加紧凑，各厂家都在想方设法在电子管小型化上做文章，于是就出现了利用陶瓷材料生产电子管的构想。

我立即组织了研发小组，并开始着手这项技术的研究。然而，由于技术精度要求较高，一时很难制出对方满意的产品。当时，原本是我的上司的青山政次先生（已故，曾任京瓷电子株式会社社长），因为与外来的新社长意见相左而被赋予了闲职；同时，公司正式任命了一位技术部长。据说，这位新上任的部长原本是做古董生意的，还很喜欢听一些谗言谣传之类的消息。虽然他对日本象棋以及围棋之类颇有研究，但对陶瓷技术则是个一窍不通的门外汉。

一天，这位新上任的技术部长来到了我所在的研究室，并对我说：“我看你是研究不出来了。我准备换其他的技术员代替你来做陶瓷电子管的开发工作。”

一听这话，我随即对他说：“那我离开公司。今天就辞职。”

虽然知道公司已经濒临破产，我还是在这样的恶劣环境里描绘着自己的梦想，废寝忘食地潜心进行研究工作。可是公司对我们这样的年轻人的辛苦竟然熟视无睹，而且根本不想深入了解我们的内心世界。在这种既不值得信赖也不值得尊敬的人的手下工作，将一事无成。这也是我下决心辞职的原因。

当时的公司上层们还是很看重我的工作成绩的，劝我改变辞职的想法并对我进行挽留。但是我的骨子里有着一种萨摩隼人（指鹿儿岛出身的人，以性格刚烈而广为人知）的性格共性，一经说出去的话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就绝不会再收回来。于是，我意志坚定地对公司高层的管理者们说："虽然有些对不起公司，但我已经没有了在这里工作的心思。"不过，出于工作上的考虑，我与公司之间达成协议，答应在松风工业一直工作到年末（1958年年末）。

听说我要辞职，在特瓷科一直一起工作的浜本和伊藤等人纷纷表示，"如果你辞职的话，我们也都离开这里。"有这种想法的不只是年轻人，就连比我们年纪大很多的营业科长北大路季正先生（后来曾担任京瓷子株式会社监察理事，已故）和青山先生也提出要一起辞职。青山先生比我大三十岁，当时已经有五十有六，甚至比我父亲还年长五岁。

大家都纷纷表示："既然到现在为止大家一直拧成一股绳，齐心合力地工作了这么久，以后也要一直在一起工作！"我对大家当时的理解与支持十分感激。

虽然大家表示决定要集体辞职，但辞职之后做些什么，我当时心里一点准备也没有。虽然我们已经决意离开这里，但"今后怎么办"也是不得不想的问题。于是，我和众人一起商量对策。大家一致认为利用我已经开发出来的陶瓷技术为基础，创办一个公司是最佳的选择。然而，现实中，我们手中根本没有成立公司所必需的资金。

于是，以青山先生为首，我们首先开始了四处寻找赞助商的活动。

青山先生最初拜访的是他在京都大学工学系电气工程学专业学习期间的同窗好友西枝一江先生和交川有先生。

西枝先生原来也曾就职于松风工业，后来因为与老板不和而辞职。其时，他在一家叫宫木电机公司担任专务理事。在离开松风工业至加盟宫本电机之前，西枝先生曾做过一段时间的律师工作，并与当时在政府专利厅任职的大学同学交川先生情谊甚好。而交川先生在退休后，便接受了西枝先生的建议，投资宫木电机，并担任该公司的常务理事职务。

1958年10月，我被青山先生第一次领到西枝先生家拜访。西枝先生和交川先生在客厅里接待了我们。

当时，他们要我就新型陶瓷材料做些介绍。但当我刚开始介绍自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的发明时，交川先生突然问我说："二十六岁的年轻人究竟能做些什么？如此年纪轻轻的人，不可能会取得事业上的成功。"

虽然我抱着很大的期望前去拜访，但是交川先生的话也不无他的道理。于是，我们当天便一无所获地踏上了归途。不过，在那之后，西枝先生和交川先生曾就此事与宫木电机公司的社长宫本男也先生交换了意见。经过反复研究，他们最后终于决定以宫本社长为核心组成一个投资小组并成立一个公司。

宫本电机本身，就是宫本社长凭借自己的技术建立起来的一家公司，也就是我们常说的"风险企业"的最初形式。或许是出于惺惺相惜的心理，也曾有过相似经历宫本社长对我给予了更多的理解。我认为最终促成这件事的，是青山先生的热心以及西枝先生、交川先生和青山先生三个人之间的深厚的友情。

此前一直与我素不相识的几个人，如今肯把资金投给我，并将自己的赌注下在了我这个来自地方、仅仅二十六岁的年轻人的身上。这种做梦都不曾想过的事情竟然变成了现实，我在大喜过望之余，也深深感到了肩负责任的重大。

与同志歃血为盟

由于资金由宫木电机的经营者提供，因此如果他们要求将新公司置于其系列公司中我们也束手无策。为此西枝和交川与宫木社长进行了商谈，要求以技术出资的形式让我们持有股份，并要求新公司作为完全独立的企业，交给我们进行经营管理。

尤其值得一提的是，西枝除了向新公司进行投资之外，甚至以自家住宅作为担保为我们从京都银行贷款1000万日元。后来听说西枝与太太之间曾有过这样的谈话：

"我听说有个叫稻盛的年轻技术人员想成立一个新公司。见过他之后，发现他是个相当不错的年轻人，我想从资金方面帮助他。但是我拿不出钱来，因此想用房子做抵押帮他贷款。不过，如果公司运营失败，这所房子就有可能被收走。"对西枝的这番话，西枝太太这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



回答："如果一个男人欣赏另一个男人到了这种程度，那还有什么可犹豫的呢！"

京都陶瓷的设立就这样被决定了下来。1958年年根将近的一天，决定从松风工业辞职出来参与创立新公司的八位同仁聚集到我的宿舍那间只有六张草席大小的房间里。

除了青山之外，大家都是二十多岁的血气方刚的青年。房间里虽然连坐垫都没有，然而却充满着一股热腾腾的气氛。

虽然成立公司的事情已经决定下来，然而对于公司的未来，却没有谁可以说得清楚。尽管如此，从一开始大家就都纷纷表示：即使将来公司有运营不利的那一天，就算是打零工生活，也希望能将新型特种陶瓷的研究继续下去。那种心与心的相连不仅令人兴奋，也让人感受到了一种信赖感。

我提议道："为了加强我们的团结，大家歃血为盟好不好？"大家异口同声地说好。于是草拟了一篇大意为"我们虽然能力有限，但大家愿意团结一致，成就一番有益于社会、有益于人类的事业"的文章写作盟约，每人分别割破小手指在上面捺下了血印。

成立公司并非易事。最初，我们既没有资金，也没有设备，有的只是志同道合者之间牢不可破的相连的心。人心固然易生变化，然而一旦能够紧密联结在一起，其力量之强大无可比拟。历史上的伟业无一不是在同心同德的基础上得以筑就的。因此，我们大家互相约定：无论经历怎样的艰辛，我们都要珍惜这种交心的信赖关系。

1958年12月13日，我正式离开了松风工业。

第二天，也就是14日，我与曾在特瓷科担任我的助手，并在我率先停止罢工之时曾帮我搬运产品的须永朝子举行了婚礼。婚礼在京都市政府的一间职员宿舍内举行，十分简朴。参加婚礼的人很少，只有歃血为盟的挚友和亲属，而用来招待客人的也只是咖啡和点心而已。

创立京瓷公司

1959年4月1日，京瓷公司在京都市京区西之京原町正式宣布成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1959年4月 京瓷公司前身"京都陶瓷株式会社"正式成立

立。当时公司的注册资本是300万日元，共有职员28人。

工厂兼办事处所用的房子是从宫本电机借来的一幢木结构二层小楼。一楼安装有电炉与管道炉；定型设备车间和办公室在二楼。结果，二楼的定型机器一启动，整个地面就会隆隆作响，而一楼电炉所发出的热量也会随时蒸腾到二楼。

由于工厂的面积只有很小一片，当职员们利用午休时间在路边玩棒球的传接球游戏时，没有被接到的球便会飞到对面一家香烟店的层顶上。我们最初创业的公司就是如此之小。

既然成立了公司，就必须首先解决28名员工的生活问题。由于松下电子工业对我在松风工业工作时的成果给予了认可，因此在京瓷公司创立之初，就每月交给了我们一笔生产20万只U型绝缘体的订单。但是仅仅依靠这一笔订单，根本无法养活所有的职工。公司是以我为中心成立的，创业一旦失败，我首先难逃其责。因此我的内心时时萦绕着一种对害怕失败的恐怖感。对我来说，当务之急是，无论如何也必须想方设法开辟新客源，扩大公司的业务。

但我当时既没有可信赖的前辈，也没有业务方面的人脉，加之公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



司也没有任何知名度。因此，每当在电话中报出“京瓷公司”的名字时，甚至会出现对方听不清楚的情况。于是，我们只好像推销商般走街串巷去四处询问：“不知我们能否为贵公司提供服务？”

用这种方式获得的订单，全都是其他同行认为做不了而放弃掉的工作。对于我来说，除了在接到没人能做得了的工作时向对方保证“我们能做”之外，几乎别无道路可供选择。刚刚起步的公司，为了生存，除了尝试其他大型大公司表示不能提供的产品之外，只能去挑战尝试，没有其他的选择余地。一旦接到限时二十四小时必须交货的工作，我们就全体同心协力，争取更有效地利用时间。为了公司的生存，所有员工都同心协力，连续不断地努力工作。

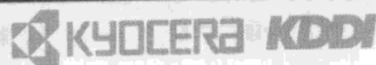
经过全体职员团结一致的努力，我们公司在创立仅仅一个月之后就出现了赢利。在一年后结算时，公司营业额已达到2630万日元，经常项目赢利额达到了400万日元。

正如此前所提及的那样，京瓷公司并不是我一人投资创立的企



1959年　京都陶瓷株式会社成立时的厂址

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业。我在最初工作的松风工业，曾经因为与上司意见不合而辞去了工作。当时，有人对我表示十分信任，并和我一同创办了公司。这其中就有支持我，并表示愿意一同创业的七名志同道合的挚友。公司是凭借这种交心的伙伴的友谊而创办起来的，因此，从诞生之日起，就已经创造出了一种非常珍视人与人之间的友谊的企业氛围。

如果我个人是个富户，投入一些资金创办公司，并雇用一些员工的话，无论公司的形态还是与职员之间的关系都将发生改变。幸还是不幸暂且不论，由于一切从零起步，完全不具备资金方面的资源，这就决定了公司最终必须选择珍惜全体职员之间的相互团结一致的经营方式。

“人心”无坚不摧

设法将企业的人心凝聚到一起，这方面一直令我费尽心血。为此我也不断地认真思索，以求能够找出“企业经营中能靠得住的究竟是什么”这样的答案。那时的我还很年轻，又是技术人员出身，却必须担负起作为经营管理者的责任。我深感这一责任的重大，常常是夜不能寐。

经过一番苦苦思索，我得出了“人心”是众中之重这一结论。纵观历史便不难发现，以“人心”来成就伟业的事例不胜枚举。例如，美国的建国和日本的明治维新，都是由赤手空拳的人们凭着团结一心、众志成城的信念而实现的。而与此相反，人心的涣散则往往会间接导致组织或集团的崩溃。谁都知道，这样的事例也数不胜数。

如果说世上善变、不可靠的事物是人心，那么一旦能够互相信任、互相理解，进而能够变得无比牢固、值得信赖的事物无疑也是人心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



确立经营信念

正如前文所提及的那样，在京瓷创业当时，我们既没有资金资源，也没有土地、设备等企业经营所必需的资源。当然，公司的信誉以及知名度等更是无从谈起的事情。在这样的不利环境中，我意识到，要想使京瓷能够生存下去，就只有靠能够相互之间的信任以及交心的友谊了。于是自己率先对职员采取了信任态度，并以此赢得了众人的信任。

企业经营让我再次深深感受到其中至关重要的一点就是，以相互信任为基础，建立与职员之间的伙伴关系，并重新审视企业经营的目的。

到了创业后的第三个年头（1961年）的5月份，前年春季招聘的十一名高中毕业男生拿着按了血指印的请求书找到了我，要求进行谈判。他们的请求书上明确写着定期涨工资、保证奖金发放等内容。

他们将请求书递到我手中后表示："公司将来的前景不明，令大家感到不安，所以希望公司对每年涨工资和奖金做出保证。如果公司不能提供保证，我们将不会一直在这里工作下去。"

但对我来说，当时无论如何也不可能完全接受他们的要求。虽说在创业第一年就实现了赢利，但是公司的发展尚处于草创阶段，连明天的事情都无法预料。这样的情况下，我无法对一年后的事情做出保证。

但他们提出，如果公司不接受他们的条件，他们就集体辞职。在公司里的对话一直难以取得进展，于是我把谈判的场所从公司转移到了当时我居住的京都嵯峨野市的家里。

"虽然你们要求公司保证涨工资和发放奖金，可是在公司目前还在为职工们每天的吃饭问题而艰难创业的时候，你们认为自己的这些要求能得到实现吗？公司在录用你们的时候曾经表示，'公司刚刚成立，生产规模还不算大，因此希望大家齐心合力来把我们的公司发展壮大起来'。所以，公司在想尽一切办法寻求发展，以便将来能够成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为一个让大家共享喜悦的公司。我们不是为此而每天都在努力工作的吗？”

就这样，我继续给他们讲在公司谈及的事情，希望他们能够理解公司目前的境遇。当时正值社会主义思潮四起、劳资双方严重对立的时代，人们已经习惯了不去对事物进行具体分析。

受这种社会思潮的影响，他们表示：“经营者在任何时候总是满嘴谎言，并以此欺骗劳动者。无论你如何解释，如果公司不能保证涨工资和发奖金，我们是无法安心工作的。”

当时，虽然夜已经很深了，但我仍然无法说服这些人。就这样，我们之间的对话一直持续了三天三夜。

第三天，我下了决心。对他们说：“我虽然无法对你们的要求做出保证，但我可以保证自己将为了大家的利益而竭尽全力。请大家相信我。如果你们有辞职的勇气，那就把这种勇气换作对我的信任吧。为了把公司发展壮大起来，我会不遗余力地去工作。如果将来发现我欺骗了你们，那你们就算杀了我，我也不会有怨言。”

不知是我平时的努力工作还是我真诚的话语感动了他们，当话说到了这种地步时，这些人最终答应撤回他们的请求。然而，当这些人离开以后，我不禁抱着头陷入了沉思。

作为公司的经营者，虽然我难以预测到公司的未来，但我却突然感觉自己从内心深处理解了那些职工要求我来保证他们自身和他们家属的将来的心情。当我意识到这一点时，才一下子发觉到自己已经开始了一件没有回头余地的事业。本来大学毕业以后，我应当好好报答努力送我到大学学堂的远在鹿儿岛的父母和哥哥，可是自己目前还没有能够照顾自己家人的能力。我身为一名经营者，不仅需要照顾与自己没有血缘关系的职员，同时也必须考虑自己的家庭生计，以保证他们未来的生活。

公司创立之初，我的梦想不过是希望用自己的技术生产的产品能够遍及世界。通过这次对话，我切身体会到，我的技术梦如果不能得到职工们的理解，根本就是一个空想。

公司是什么？公司的目的是什么？此时的我，不得不重新认真地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



思考这些问题。公司并不是经营者个人追求梦想的地方。无论现在还是将来，公司永远是保障职员的生活的地方。当我想通了这个道理以后，便暗自下定决心，作为公司的经营者，我今后将竭尽全力努力工作，争取使公司职员在物质生活和精神生活两方面获得幸福。

经过进一步的认真思考后，我感觉到，作为一名经营者，他不仅是要对自己公司的职员负责，更应该履行自己作为社会一员的责任。这样一来，"追求全体职工的物质的与精神幸福的同时，为人类和社会的发展进步做出贡献"这一京瓷公司最初的经营理念构架已经基本形成。

突如其来的一次集体抗争活动，虽然让我感到震惊和苦恼，但我也因此而能够在年轻的时候就对经营的信念有了初步的认识，那就是：经营者不是为了自身的利益，而应该坚持为公司全体职工、为整个社会做出贡献的经营理念。我认为，正是因为这种认识能够在创业只有三年的时间里便成为我的经营思想的基础，所以京瓷公司才有了后来的巨大发展。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　经营中贯彻常理原则



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以常理原则思考

在创立京瓷，不得不参与经营管理的时候，我并不具备经营管理相关的知识与经验。

然而设立公司之后，作为经营人员，不论本人愿意与否，每天都必须对各种情形做出决断。京瓷是最早创立的高科技风险企业。正因为如此，一旦我的判断失误，就可能立即导致公司的崩溃。这就要求我必须判断准确无误。为此我常常忧虑不安、夜不能寐。

经过一番苦苦思索，我意识到，在经营活动中所做出的判断一定要合乎世间常理，也就是必须基于“常理原则”行事。我认为事物如果有悖于人们普遍持有的伦理、道德观念，便绝不可能行得通。

于是，我决定回归到“常理原则”的角度来判断所有的事物。换言之，就是将“用常人的眼光去判断一件事情究竟是正确的还是错误的”作为判断的标准。我希望“一丝不苟地”将以做人的标准来衡量的正确事情“坚持做到底”。

“正”与“邪”、“善”与“恶”，这些是人类最基本的道德约束准则，是孩提时代父母和老师反复教导我们，并已深深植根于我们血肉中的最熟悉不过的行为规范。

只要遵循这一原则，即使没有相关知识与经验也不会导致大局上的判断失误。基于这样的想法，面对现实中出现的各种局面，我开始学会了遵循“常理原则”来做出自己的判断。

“我这个人性情乖张，喜欢否定常识……”——如此这般装腔作势，摆出一副凶神恶煞模样的企业经营者或许有之，然而我却不是那种想显出自己是多么与众不同的人，也没有摆出随意否定常识、否定人们以往的思维方式的想法。

由于我当时对经营的一无所知，所以不得不遵循“常理原则”，从本质上对事物进行分析。然而，正是这种思维方式，无论是在经营方面还是在人生旅程中，都为我指明了正确方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业经营中亦需要贯彻常理原则

京瓷成立后，第一个年度结算实现了400万日元的利润。因此，我曾乐观地认为，公司用三年的时间就可还清成立之时从京都银行借来的1000万日元的贷款。后来才得知，利润的半数左右将被用于缴纳税金，而剩余部分还得用于支付公司职工的奖金，最后剩余部分大概只能有100万日元左右。如此计算，若想还清1000万日元的贷款则需要十年。我记得自己当时曾为此而一筹莫展。“因为自己不愿意背负债务，所以想早一天还清贷款。然而现实中，这样得想法简直幼稚到了极点。”——我当时曾这样感慨。

这样一个对税金与员工奖金都不了解的人，自然也就不会懂得有关组织在企业中的地位等的企业组织理论。然而，也正因为如此，我才能够不受通常盛行的企业管理的相关理论与常识的束缚而开展自己的经营活动。我一边夜以继日地工作，一边根据面临的实际情况，做人的常理原则，思索着为取得最大效益所需的管理体系与企业结构等问题。

对于企业管理经营的根本问题，我也按照这种思维，以最简单的方式加以理解。正如前面已经讲述的那样，京瓷成立之前，我在那时供职的公司中不仅从事新型陶瓷的研究开发工作，还负责以自己开发的新型陶瓷材料技术生产的产品的制造与销售工作。因此，对于企业经营中的开发、制造、销售等三个职能要素，我有着自己的理解。

对于我来说，所谓企业管理，就是把研发出的产品投入生产，进行销售，并努力提高销售额。而销售额与所耗费的经费之间的差额就是公司的盈亏。——如此简单而已。

在蔬菜店里，店主会从天棚上垂吊下一个系着橡皮绳的篮子，他把卖菜所得的钱装进篮子，并从中取出找零所需的零钱，然后在关店后算账。从卖得的金额中减去进货所用金额，剩余部分便是这一天的赢利——我认为这在本质上与企业经营没什么区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最大销售业绩与最低经费支出

我常常告诫自己，在经营管理方面不能抱有固定不变的观念。

比方说，一般认为，本期利润率达到数个百分点便可视为优秀，如果超过百分之十便可称为极其优秀企业，这被视为“常识”。然而，这种“常识”其实是最令人忧虑之事。

有的企业每年都确保实现百分之五的利润率。即使日元升值、汇率发生大幅变动，也在管理方面加大力度，最终确保实现每年百分之五的利润率。可是，如果说可以通过加强管理来弥补汇率变动造成的损失，那么在没有这种必要的时候，如果也能做出这种努力，想必可以获得更高的利润率。

可是，由于百分之五的利润率已经被当作“常识”来看待，为达到这一目标固然需要采取各种措施，拼命努力加强管理；而一旦百分之五的利润率得以确保，便会松懈下来，不再为追求更高的利润率而付出努力。“常识”即使能成为可实现的目标，却不能超越这一目标，不可能百尺竿头，更进一步。

“所谓利润，也就是是从销售额中减去经费支出的结果。既然如此，努力扩大销售额，将经费支出控制在最小程度就显得重要起来。只要努力做好这方面，利润自然会随之而来。”——我这样认为。于是，自京瓷创业以来，我一直致力于构筑能令最大销售业绩与最低经费支出得以实现的必要的组织与经营体系。

我绝对没有否定常识的打算。只不过因为自己不了解“常识”，才不得不根据“常理原则”进行判断。而这样做的结果便导致公司始终朝着最大销售业绩与最低经费支出的方向不断努力。而就是在这一过程中，京瓷成为了高效益企业。

探求事物本质

另外，还发生过这样的事情。

那是京瓷创立不久的时候。在一次会议上，财务部长发言说，“银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行强制提存的定期存款率提高了”。我便问他，什么是强制提存的定期存款。这位财务部长告诉我说，就是在银行办理票据贴现业务的时候，必须按一定的比例在银行存入定期存款。这就是银行强制提存的定期存款率。如今这个比例已经提高了。

我又问银行为什么要设立强制提存的定期存款，财务部长回答说银行就是那样规定的。我于是按照自己的理解分析说：“这不是很奇怪吗？是为了在票据不能兑现导致银行蒙受损失之时，通过强制提存的定期存款来回避风险吧？”财务部长回答说：“正是这样。”

我于是又问：“我们在这之前存有这种定期存款吗？”他回答说：“存了。”我又问：“那么，现在的票据贴现额和强制提存的定期存款额是多少？”得到的回答是强制提存的定期存款比票据贴现额还要高。我于是便说道：“没有比这更愚蠢的事了。强制提存的定期存款率提高了。其实如果说银行即使没有强制提存的定期存款也能回避风



1976年2月　京瓷公司在美国发行ADR(美国信托证券)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



险的话，这种强制提存的定期存款本身就应该被取消。”

我的这番话结果招致了与会者的嘲笑。大家说“我们还是要与银行打交道的。在我们没有信用保证的时候，银行借给我们高达1000万日元的贷款，现在讲这种歪理岂不是很可笑？”言下之意，仿佛是我只是一名技术人员，根本不通世情。

于是我想，也许世上总会有一些不合道理的奇怪事情。然而没过多久，报纸上就登出了大藏省的意见——“强制提存的定期存款不能与其他回避风险的措施并存”。于是，我更加有了自信，“按照常理原则，不合理的事物终究是不合理的”。

跻身美国市场

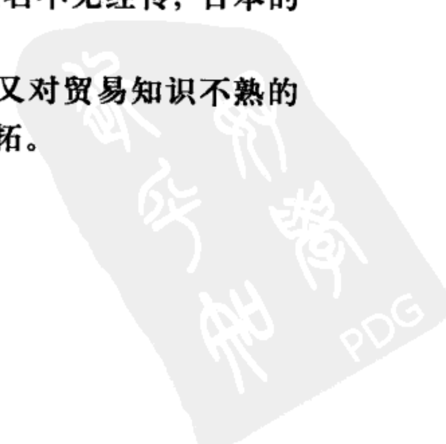
日本市场的封闭性受国外指责已久。然而据我的经验判断，由于日本市场秩序稳固，因此不仅对国外企业，即使是对日本的新兴企业来说，日本市场也显示出其封闭性，这样的市场体系大概只会受到大集团企业的好评。

由于这个原因，创业之初，即使是在国内推销产品，日本知名的电子器材厂家对于京都陶瓷这个创业不久、名不见经传的中小企业的产品根本不屑一顾。

那时我是这样考虑的。

“日本的电子机械业界依赖从国外引进技术。如果国外有影响力的电子企业能够采用京瓷的产品，那么即便京瓷名不见经传，日本的大企业也会立即采用京瓷的产品。”

就这样，在创业不久，我在既不能讲英语，又对贸易知识不熟的条件下，于1962年积极展开了对美国市场的开拓。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



首次出差海外

1962年7月，我决定从日本出发去美国。因为这是我的初次海外旅行。当时不要说英语，甚至连西式厕所的使用方法我都不了解。于是，当听说住在千叶县松户的熟人的公团住宅中有西式厕所后，我甚至特地去那里实际体验了一下。

当时正处于1美元兑换360日元的时代，所以，即便只是一个人去美国出差，也会需要相当大的一笔费用，这对创业不久的京瓷来说，无疑是一个很大的负担。因此，决定出差之时，我内心中颇有悲壮之感，决心“无论如何一定要开拓出美国市场”。当我向公司职员公布了自己的决定后，不知是大家理解了我的想法，还是大家为公司终于成长壮大到派职员到国外出差而感到喜悦，几名干部特意从京都坐夜行火车赶到东京的羽田机场去为我送行。看样子他们是结束工作后直接从工厂赶来的，因为都穿着工作服。他们在雨中挥手为坐在飞机上的我送行。

而我也为职员们的热情所感动，在飞机起飞后良久，仍然沉浸在喜悦和感动中，真可谓感慨万千。然而，想到公司员工们对我的期待，我知道自己不应该长久地沉浸在感动的泪水里。到达纽约后，我立即开始遍访客户。

但是，事情并不像我期待的那样进展顺利。当时我们委托一家商社作为代理店，由于他们并未能如我所愿地展开工作，而我对美国的工作节奏也不了解，因此备感焦虑。

当时我住在肮脏的旅店里，外出时又不懂英语，那里的饭菜也不可口，但一想到员工们对我的期待，便生出了无论如何也要拿到订单的决心。这种想法总是在夜里向我袭来，我常常在深夜被噩梦惊醒，感到周身寒冷。然而最终的结果是：尽管使用了宝贵的经费，我直到最后仍然一无所获。

“我决不会再来美国这个鬼地方！”——我那时这样想。

汲取了这次痛苦经历的教训，我们开始进一步加大技术力量上的投入。1965年，当我再次访问美国的时候，终于成功地得到了美国著名电子器械生产厂家——得克萨斯公司的阿波罗探月计划所使用的电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



阻棒的订单。以此为契机，我们与美国知名企业间的交易量大增，紧接着，正如我当初所料，来自日本国内大企业的订单也开始大量增加起来。

与美国人相同的思考方式

最初的美国之行给我留下的深刻印象是：美国人和我一样是根据“常理原则”判断事物的。这一点为我后来在美国从事商务活动增加了自信，给了我很大帮助。

日本的法律体系是以德国为范本建立起来的，成文法是其根本。而美国则采用案例法。美国人在日常会话中经常使用“reasonable”（合乎情理的）这个词汇。例如他们不说“因为有这样一条法律条款，所以必须如此”，而是在判断所有事物的时候使用“reasonable”这个词汇，表示那是“正当的”或是“妥当的”意思。

美国在审判中设有陪审员制度，将有良知者召集到一起，对“此案该如此判决”进行判断。然后，这个判例将成为社会的范例，后来者将据此做出判断。这是美国式做法。

因此，美国人在判断事物的时候，总是自己进行认真的思考，一旦认为“合理”，便做出迅速而明确的判断。

我不知这究竟是幸运还是不幸——我没有上司可以请示，也没有丰富的知识与经验可赖以做出判断。因此，我只能像美国人那样，面对经营管理中出现的一个个问题去独自思考，以自己的良知与道德观念进行判断。

因此，当我与美国人讨论问题的时候，我可以和他们从同样的角度出发，以同样的步调进行探讨。如果他们认为某件事“合理”，而我经过思考也判断为“正当”，就可以立即得出一致的结论。就这样，在与美国人打交道进行商务活动的过程中，我出乎意料地在工作方面取得了顺利的进展。

我想这也是我掌握了根据“常理原则”进行判断所带来的好处吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net

新股发行与公司上市

1970年前后，京瓷成功地实现了多层有机封装基板的开发与批量生产，作为高效益企业得到了飞速发展。自创业以来，京瓷的销售额年增长率连年保持在百分之五十左右，经常利润率也高达百分之四十。

在这种情况下，证券公司的人频繁来访，千方百计劝说京瓷上市。当时京瓷是一家只接受特种陶瓷零部件生产订单的公司，并不了解上市的含义，也全然没有考虑过这件事，然而就是这样一家公司却受到了券商的热心游说。我在听取了各方面的意见后，开始认识到，为公司及员工的利益考虑，京瓷应该上市。

当时人们告诉我，公司可以通过三种方式上市。第一种方式是，将从前创业者所持有的股份拿到市场上出售；第二种方式是，把公司发行的新股拿到市场上公开发售；第三种方式则是前两种的折衷方案，即出售原有股份并增发新股。

通常来说，如果采纳第一种方案，就是将创业者及公司管理阶层所持有的股份上市发售，会给他们带来高于股票面值许多的巨大收益。这样看来似乎应该采纳第一种方案。据说那也是风险企业经营的终极目标。“创业以来一直辛苦操劳，作为对他们所付出辛苦的酬劳，也应该出售他们所持有的股份。”——事实上，证券公司也这样劝说我。然而我没有同意，我决定采纳第二种方案，即以发行新股的方式上市。

何谓企业与经营者

那时我所思索的问题是：经营者的含义是什么？当时我是京瓷的社长，同时，作为个人来说，我是稻盛和夫。也就是说，我兼有公司代表和我个人两个方面。是应该顺应时势，沿着对公司有利的方向前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



进呢，还是应该为我个人的利益考虑呢？我认为，经营者的含义在这一分水岭面前必须有一个明确的答案。

另一方面，“企业的含义是什么”这个问题也摆到了我的面前。企业不会讲话，身为企业一把手的经营者必须充当企业的代言人。当企业上市之际，将创业者所持有的股份拿出公开发售并没有任何错误，经营者也绝对没有必要为此而产生负罪感。然而，如果企业能开口讲话，或许将是这样的情形：“对不起，现在需要设备投资，如果上市后所得的收益能用到这方面来，企业会受益匪浅。”经营者既是个人，同时也是法人代表，也就是说必须充当企业的代言人，他必须侧耳倾听企业的声音。

1971年10月1日，京瓷发行新股，在大阪证券交易所第二部及京都证券交易所上市。

交易首日，京瓷的业绩得到了很高的评价，大量的买进订单蜂拥而至，原定每股400日元的报价，却以590日元的价位开盘，成交了80万股。接下来，作为新股发行的结果，所得金额全部归京瓷所有，这在京瓷其后的发展中发挥了巨大的推动作用。

面对京瓷上市这个分水岭，我认真思考了企业与经营者的真正含义，做出了“即使放弃个人利益，也要谋求公司发展”的选择。我认为，自己的这个判断促进了京瓷的进一步发展。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　满足客户需求的经营模式



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



客户永远是上帝

我常常这样对公司员工说：我们应该甘做客户的仆人。这在表明对待客户态度的同时，也意味着我们全心全意为客户服务到底的志向。无论是研究开发、生产制造、销售的任何环节，京瓷都将重视把客户需求的经营模式贯彻始终。实际上，作为创立不久的风险企业，这是惟一的生存方式。

尤其是，作为面对客户的应有姿态，我一直要求员工要心甘情愿地将自己置于客户仆人的位置。所谓“心甘情愿”，自然没有勉强的意味，它要求员工要自愿、心情舒畅地充当客户的仆人。如果不能做到这一点，无论多么出色的营销战略都只能是画中之饼，即使取得一时的成功也不过是昙花一现，不可能取得持久的成功。全心全意为客户服务，这是经营的一大原则。

不过，即便是全心全意服务于客户这一原则本身也存在着局限。例如在价格方面，无论我们如何愿意提供给客户低廉的价格，都不可能免费出售。另外，在产品质量方面，追求产品的绝对完美，在现实中根本不可能实现。而在交货时间上，筹措材料、制造工序、流通渠道等都需要花费时间，不可能即时交货。

但是，对待客户的态度与服务是没有止境的。因此，我们必须像仆人一样，全心全意地为客户服务到底。

开发中的将来进行时

不符合客户需求的产品，即使送到客户的门上去也未必能够推销掉，这一点毋庸置疑。然而，一个公司不大可能始终备有客户所需的各种产品，也不大可能拥有开发这些产品所需的全部技术力量。尤其是风险企业类的规模不大的公司，拥有足够种类的产品或开发能力者可谓少之又少。

然而客户可能会这样说：如果你们能开发出这样的产品，我们就会购买。可是他们所要求的规格往往远远超出业界或本公司的技术水

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平。当听到客户的这种需求的时候，即使目前公司的产品目录中没有这种产品，或者公司的技术力量尚嫌不足，在这种时候，最重要的是要首先回答说“能”，并接受订货。在接受了订货后，首先要积极研究“如何开发”，“如何在短时间内交货”，并竭尽全力着手开发，以免给订货的客户带来不便。这种态度对于风险企业来说尤为必要。

不论企业还是个人，以将来进行时来考虑自身所具备的能力是一件很重要的事情。要敢于设定高于自己能力的目标。首先设定一个认为自己目前无法实现的较高目标，并在未来的某段时间内付诸实现。其后，探索能够将自己的能力提高到这一较高目标相对应的水平的方法。

如果以自己现在的能力来判断能否实现，那就不会有新事物的出现。只有想方设法做成现在无法做到的事情，才能真正实现创造性的目标。

相反，如果不能以将来进行时对自己的能力加以培养，无论是风险企业还是骨干企业的新业务都无法开展。如果不能仔细研究客户的要求，不断挖掘自己公司的技术潜力，当场回复对方“一定会按照要求的规格生产，并在在规定的交货期内交货”的话，那么，原本知名度就很低的风险企业就根本无法争取到任何商机。

追求产品尽善尽美

在产品质量方面，如果没有一套保证将优于其他竞争对手的产品稳定地提供给客户的质量管理体系，事业就不可能进展顺利。

从创业时代开始，我就告诫员工：产品在质量方面必须尽善尽美。如果做不到这些，就不可能令客户真正感到满意。这就要求产品必须具有令用户赞叹的高品质。

但是，怎样才能生产出尽善尽美的产品呢？首先要将预算放置一旁而不予以考虑，至少生产出一个最高品质的产品。然后再考虑成本因素，研究怎样进行批量生产。我认为这是应该采取的生产方法。

产品体现着制造者的心性。粗糙之人生产出的是粗糙的产品，细致之人生产出的是细致的产品。然而，在现实中不是有很多以粗糙的态度进行粗糙的操作，然后从生产出的产品中选择出质量优良的产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的情形的吗？而我则认为，应该在趋于完美的制造工序下，“倾听产品的声音”，以缜密而集中的步骤投入生产过程，只有这样才能生产出尽善尽美的产品。

经营取决于定价

我认为，控制着经营生命线的关键在于定价。

当为产品制定价格的时候，可能面临着各种各样的考虑。是降低价格，减小利润幅度以求薄利多销呢，还是提高价格，即使减少销售也要增加利润幅度呢？这种价格设定没有高与低的标准，可以设定在任何一个位置上。从这个意义上来说，价格设定反映了经营者的思想。

在设定价格的时候，很难对这个价位能带来多少销售额，产生多少收益做出预测。价格设定过高，将导致产品销售不旺；反之，如果设定过低，即使产品畅销也不能保证公司的收益。无论出现哪一种情况，价格设定的失误都将使公司蒙受重大损失。

产品的价格应这样设定：在正确认识本公司产品价值的基础上，求得每个单位产品的利润与销售数量的乘积可能达到的最大值。这个最大值所对应的产品价格即使从客户的角度看来也应该是令人满意的。

对于生产厂家来说，这种通过深思熟虑制定出价格，努力在这个价格基础上产生最大收益的做法是必不可少的。这种时候，应该摒弃材料费需要多少、人力费需要多少、各种经费需要多少等固有的概念与常识。除了价格之外，同时还存在产品规格与质量等因素，必须在这些因素都得到满足的前提条件下，为以最低成本制造出产品而不断付出努力。

深受客户的爱戴

自古以来就有“经商之道在于赢得顾客的信赖”这样的说法。日语中用“儲”字表示赚钱之意，“儲”字可拆解为“信者”两字，意即随着信赖者的增多，自己的利益也会有所增加——自古以来人们就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



京瓷总公司办公大楼(侧面)

这样认为。这句话说得很有道理，但是我认为还有更深一层的含义。

当然，信用是经商之根本，商务活动中首先要求建立为顾客所信赖的业绩。不过，在信用之上是否也应该对“德”有所要求呢？

以适中的价格，在规定的交货期内为顾客提供品质卓越的产品。通过这些可以数据化的要素，努力为顾客服务，这样做确实能够赢得顾客的信赖。但是我认为，作为更高的标准，还有一个赢得顾客的爱戴的境界。

如果能够赢得顾客的爱戴，就已经超越了与其他公司进行质量比较、价格究竟高于其他公司还是低于其他公司的问题。顾客就有可能因“无论如何都愿意购买那个公司的产品”而优先选择本公司的产品；反之则有可能出现无论价格如何低廉都“不愿意要那家公司的产品”的情形。

与顾客建立绝对信任的关系，直至赢得顾客的爱戴——这才是真正的经商之道。为此，经营者与员工必须具备让人值得尊敬的高尚人格。企业是一面镜子，从中反映出的是以经营者为首的全体员工。也正因为如此，经营者更应该从各个方面不断地提高自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章　挑战未来的创造性经营



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不断发起挑战

“京瓷最早进入精密陶瓷这个有发展前景的领域，拥有雄厚的技术开发能力，并乘着时代东风发展起来。”人们总是这样说。言下之意，京瓷公司的飞速发展来自于准确的预见、雄厚的技术力量，同时也是由于幸运而实现了飞速的发展。

但是这种看法未免有失偏颇。我认为，京瓷即使进入其他领域，也会取得同样的成功。我之所以这样说，是因为京瓷具备向新的业务领域挑战并使之成功的必要条件。

开展一项新的事业，必须表现出坚定的挑战姿态。一般来说，当开展新事业之时，首先优先考虑的是资金力量、市场营销能力和技术力量。但是，这些经营资源固然是必要条件，却却不是充分条件。作为前提条件，果断的挑战姿态十分重要。

事实上，我一直在不断地向新事业发起挑战。无论遭遇到何种困难都不放弃。我向员工宣扬这种精神，并向不同的领域多方面拓展事业，以印证这种精神的重要性。这样做的结果是：京瓷没有简单停留在精密陶瓷部件的制造领域，而是向太阳能发电系统、复印机、打印机、手持电话、照相机等消费品以及KDDI等电子通信事业等不同领域发展，并在这些领域都取得了成功。

人们常说，进入守业之日就是企业的衰退之芽萌生之时。为了避免步入颓势，就必须不断拓展新事业并努力取得成功。而员工也会因企业果断进行事业拓展而受到鼓舞、不断付出努力。

因此，作为经营者必须不断发起挑战。而即使身为带头人的经营者倒下了，继承其精神的员工也会跨过在其前面倒下的躯体继续前进——必须树立起这样的企业之风。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



挑战者的资格

挑战一词听起来固然令人感到振奋，但其中却伴随着很多风险。我一直在不断向新事业发起挑战，但那是以公司财政状况良好、能够承受风险为前提条件的。

比方说，1984年，面向通信市场的自由化创立DDI的时候，京瓷拥有超过1000亿日元的公司内部保留资金，因此即使通信事业遭遇失败，公司的支架也不会发生动摇。

正是因为有了这样的保障，我才能向新事业领域大胆迈进。否则的话，没有保障的挑战只能视作是有勇无谋。无论遭遇到何种危机，企业都能安然无恙地渡过——企业必须在这种充足的资金与良好的财政状况下才能谋求新事业的开展。

此外，挑战需要付出难以计算的努力与正视困难的勇气。不经受这种严峻的考验过程，就不可能取得新事业的成功。

不具备这种资格的人不要轻言挑战。巩固的财政基础自不待言，只有那些有着坚定的态度与决心，向有着创造性事业发起挑战的人，才有可能获得成功。

描绘无限的梦想

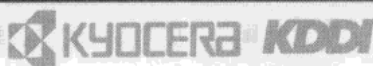
所谓风险企业的经营者，必须是一个不断向新事物发起挑战的人。

换言之，风险企业的经营者必须是从不知停歇、不求稳定的人，必须是心中充满希望、对未来抱有无限梦想的人，必须是不受常识框架束缚的人，必须是坚信突破常识框架进行努力就有可能实现梦想的人。

为了将梦想变成现实，需要有强烈的意愿和热情。心中怀有的“希望这样”，“应该这样”强烈的意愿必须来自经营者的心底深处，迸发自其灵魂本身。

无论遇到何种困难都能努力克服，直到最后成功。如果不是从心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



灵深处迸发出这种坚强意志的人，就不可能取得创造性的成功。“先试试看吧”、“别人在做，那么我也试着做做看吧”——这种想法绝对不可能取得新创事业的成功。无论遇到何种困难绝不放弃，一定要将自己的梦想变为现实——没有这种强烈的意愿，无论是新创事业的成功，还是企业的多方面发展，我想大概都是不可能的事情。

开发多层有机封装基板

在此，我想叙述一下对京瓷的发展具有划时代意义的产品——多层有机封装基板的开发过程。

集成电路目前广泛应用于我们身边的电子产品中，已成为我们生活中不可或缺的电子元件。而对这种集成电路起保护作用的就是有机封装基板。

在京瓷创立不久的20世纪60年代，当时正是电子产业蓬勃兴起的时期。晶体管技术确立不久，集成电路、大规模集成电路的发展浪潮汹涌而至。在美国西海岸的硅谷，半导体相关企业不断地涌现。这些企业与京瓷公司之间有关对半导体薄片起保护作用的特种陶瓷部件的贸易急剧增多起来。

1969年春天，我去美国访问某个电子部件制造厂家的时候，接受了高密度封装基板的订货。那是最早的有机封装基板。

那是将25毫米见方、厚度为0.6毫米的印刷有电子线路的两枚陶瓷片重合在一起，两枚电子线路基板间通过92个直径为0.25毫米的小孔焊接在一起，并从四周伸出36根细栓。在当时，那远远超出了京瓷的技术水平。

创造之源

对方要求我们必须在短短的三个月时间里开发出这种具有划时代意义的产品。我当时的想法是，如果集中京瓷的所有技术力量，或许能开发出这种产品。于是我接受了订货。然而实际进行开发时却发现，事情哪里有这么简单！

首先，公司没有能够进行微型印刷加工的设备。其次，当时甚至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



没有在陶瓷片上打出直径为0.3 毫米左右小孔的技术。再其次，在烧制陶瓷片的工序中，印刷在集成板上的金属烧电子线路被坏了。最棘手的还要数将两枚陶瓷片黏合在一起的工序。由于两枚陶瓷片发生弯曲、变形，很难将其黏合在一起。待到这些难题都得以解决后，接下来又是经过92个小孔的导线接触不良问题。研制开发工作进行得相当艰难。

整整两个月，开发人员们废寝忘食，夜以继日地投身到研发工作中。他们全身心地扑在了工作上。在历经千辛万苦后，当第一个产品终于研制成功时，他们感受到的那种喜悦可谓是任何事物都不能替代的。

这期间，从事开发的技术人员的头脑中没有一丝杂念。在制造第一个合格产品的过程中，为了克服接连不断出现的障碍，他们昼夜不停地思索着解决方案。他们在困难面前没有退缩，而是认真地面对、致力于开发工作。

就这样，我们逐渐解决了技术难题。我甚至觉得或许是上苍看到了我们不懈努力工作的情形，为我们令人悲悯的行为所感动，才向我们伸出援助之手的吧。

我们也曾遇到过这样的情形：苦苦思索、然而却一筹莫展的时候，突然发现了一个从未注意到的现象，于是问题也会因此迎刃而解。这种可称为神赐予启示的瞬间，不正是可以通向真正的创造之路的吗？也就是说，只有在充满紧迫感的情况下，创造之神才会伸出援助之手；也只有在以认真的态度对待事物的时候，上天才会开启创造之门。闲暇和安乐之时所能产生的不过是简单的昙花般一现的灵机罢了。

从多层有机封装基板的开发过程中，我学到了上述道理。而这一产品的开发，却带来了京瓷其后的飞速发展。

动力源于高远的志向

接下来，我想探讨一下“人为什么活着”这个问题。无论时代与国家发生怎样的变迁，世上所有人仍然会这样想：既然生而为人，就希望度过充实的人生。而我则认为，回首人生，如果感到“对社会有益，自己也很幸福”的话，这种生活方式就是人们所追求的人生的终极目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我之所以坚信人们所追求的正是这样一种生活方式，是因为我认为，人类对自己的工作与人生得到别人的肯定有着强烈的愿望与要求。换言之，人类总是努力为自己的人生寻找生存价值，为自己的工作找到这样做的意义。否则，没有人肯常年劳作不止。

更重要的是，人生所设定的目标必须志向高远。如果志向短浅或滞后，自己的积极性迟早会受到挫伤。

此外，人们一般认为，只要以高度的热情和积极行动就会取得成功。然而这种热情如果被扭曲，在引向成功的同时也可能导致没落。也就是说，热情如果高涨得异乎寻常，固然可能酿出成功的美酒，但也可能掘下失败的陷阱。

当然，要想事业成功，首先需要的就是超出常人的高度热情。然而在通往成功的过程中，如果人的人性、人生观、哲学等不能得到净化，变得高尚，其成功也不可能持久。过高的热情会在不知不觉中与周围环境产生摩擦，而过分极端的实现目标的欲望可能会驱使人做出违法行为，最终导致没落。

想要成就一番事业，必须拥有强大的能量。从这个意义上来说，如果没有高远的志向与明确的目的，不能得到别人的首肯，那么，即使穷尽自己所有的力量，也不会得到周围人的帮助，其成功自然也不会持久。

相信自己

我总是将目标定位在独创性上。所谓独创性，就是指将无人做过且人们认为不可为的事情付诸实现。

日本的技术和经营方式几乎全部来自于对欧美的模仿，凭借日本的独创取得成功的事例几乎闻所未闻。尽管作为一名技术人员，作为一个日本人，这多少有些很令人遗憾，但我不得不想，这是否是因为日本人的思维方式难以产生有创造性的事物的结果。在创造性的领域里，日本人是否背负着先天的劣势呢？——我甚至这样想。

然而，为了在事业方面实现积极拓展，创造性的心态必不可少。而且，向前人未曾做过、真正具有创造性的事物发起挑战，工作的难度之大莫过于此。

这犹如在伸手不见五指的黑暗中，没有任何指引地摸索前行。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这种情况下，有勇无谋之徒恐怕会乱转一气，而他无疑会很快失足跌倒在意想不到的坑洼里。

但谨小慎微的懦弱者则往往会匍匐在地，战战兢兢地用手摸索着爬行。其中甚至会有胆小怕事者进也不是、退也不能，说不定会因此站在原地不动。在开拓未知领域之时，人的性格与人性得到了最为直接的反映。

走在前人未曾走过的道路上，自然与沿着先行者留下的足迹前进完全不同。在前一种情形下，能够探路的只有自己，只能用自己的手摸索着，用自己的脚试探着，用自己的头脑确认后前行。而后者的场合，只要追踪前人的足迹就够了。

在开始开创有创造性事业的时候，最重要的是要相信自己，即要有自信。如果自己心中没有一个坚定不移的判断标准，不能按照这个标准采取行动，就会在创造性领域摸索前进的过程中迷失方向。

追求完美

在研究开发、开创新事业等创造性领域从事工作的人，除了要在技术方面优于他人之外，还要在精神方面充实自己，拥有自己衡量事物的尺度，即要有自己的判断标准。

譬如，在我的经历中，学生时代的实验简直可以说是一塌糊涂。化学实验中得出的分析值与教科书上写的数据从来没有一致过。由于我得出的结果与老师演示的不同，因此曾多次重做实验、修改数据。

因为有先例可作为标准，所以能够得知自己出现了错误，需要进行修改。可是如果没有任何可以参照的对象，用什么来确认自己是否正确呢？连是否有必要进行修改都无法判断！

这种时候最重要的是什么呢？不是“这样做就行了”的想法，而是无论对任何事情都要持有追求完美的态度。

例如，人们常说，几乎所有的医生都不能为自己的妻子或父母等近亲进行诊断。而在亲属做外科手术时更是不能亲自主刀，通常都是委托自己信赖的医生来做。因为这种时候自己不能够相信自己。

而曾经从事过飞机维修保养的伯父也曾经说过意思与此大体相同的话：飞机的维修保养人员在与飞行员同乘飞机的时候，大家通常不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.qihuo.net

乘坐自己维修保养过的飞机，而是乘坐同伴维修保养过的飞机。

为什么会出现这样的情形呢？如果自己每天都对飞机进行认真的维修保养，就会对飞机的安全有自信；如果不是这样就不可能有绝对的自信。

飞机的维修保养人员确实按照规定对飞机进行了维修保养，而且做得很认真。然而当被问及是否“完美”的时候却失去了自信。因此，为避免出现万一，大家都乘坐别人维修保养过的飞机。

而前面所讲的医生的情形也是同样的道理：因为对自己是否做到了完美缺乏自信。然而，假如我是外科医生，当我的亲人需要做手术，我想我不会委托别人而会自己亲自主刀；假如我是飞机维修保养人员，我想我会乘坐经自己亲手维修保养过的飞机。

为什么这样说呢？因为我对自己每日追求完美的生活方式有着自信。正因为我每一天都在追求完美，所以我可以很自信地为自己定位。反过来说，如果不是以完美的生活方式生活，就无法相信自己，就会不知道自己该飞向何方而迷失方向。

而所谓追求完美，意味着压制娇纵自己之心，不为自己寻找借口，以对自己决不宽恕的态度严以律己。

在必要时，只要短时间集中精力即可——这种简单的做法不是追求完美的生活态度。要每天都带着紧张感致力于工作，认真处理每一件事情，并将其作为自己的一种持之以恒的习惯。

这种经过锤炼的神经将会形成一种习性，即使置身于全然未曾经历过的创造性领域时，它也会帮助人们做出正确的判断。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章　阿米巴经营模式与计时核算制度



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

全员参与经营模式

组织机构越是庞大臃肿，浪费现象便越加难以发现。在京瓷不断发展、组织机构逐渐扩大的过程中，我意识到必须将庞大的组织分割成众多的小组织（细胞），实现无浪费经营。而要成为一个令所有员工都充满活力的企业，就必须建立起能最大限度发挥个人能力的组织机构。从这个观点出发，我思索出了阿米巴经营方式。

每个组织都随着环境的变化而变化，进行自我繁殖——由此称之为阿米巴。阿米巴在公司内进行交易，其经营活动犹如一个个中小企业。

中小企业的经营者千方百计从大企业无法赢利的买卖中赚得利润，顽强地求得生存。阿米巴经营就是在企业中划分出如同中小企业般顽强的组织体，然后在公司内培养出与中小企业的经营者持同样经营观念的干部。

再进一步就是实现全员参与的经营模式，即最基层的每个员工都能把握自己的阿米巴经营目标，分别在自己的岗位为提高业绩而付出努力。阿米巴经营就是以实现全员参与经营为目的的。

将经营权下放给负责人

在组织机构方面，既有按产品类别划分组织的阿米巴，其中又有因为大规模生产而在一个产品中按制造工序划分的阿米巴。由于这个原因，在人数方面，虽然设有大致的基准，但由于这种组织没有固定规格或者说不以固定规格为目的，因此人数上并不设定绝对的基准。正如其名称一样，阿米巴可以随环境变化在组织、人数等方面自由变化。

总公司偶尔会向各阿米巴下达指示，但各阿米巴的经营权基本上都下放到阿米巴的负责人。虽然需要得到上司的批准，但各个阿米巴的经营计划、业绩管理以及从物品采购到劳务管理等诸般经营权都全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



部下放到阿米巴负责人。

这种阿米巴经营方式从创业不久开始一直持续到现在，京瓷公司的阿米巴负责人即便是只有30岁的年轻人，因为头脑中时刻存在着收支核算意识，所以都在经营的实践活动中掌握了较高的经营知识。

另外，进入公司不久的年轻员工也由于这种经营方式很快得到锻炼，具有了清醒的收支核算意识，一旦由于上司的疏忽出现不必要的浪费，便会马上严厉地指出“不能那样做，那样经费会增加”。这就是前面所讲述的全员参与的经营模式。

以构筑信赖关系为基础

在收支方面，阿米巴采用每小时产生多少附加价值这种独立的计算方式进行核算。简而言之，就是从各阿米巴的销售额中减去其所使用的所有经费，用剩余的金额除以当月总劳动时间，所得的数字就可作为经营的指标。这被称为计时核算制度。

核算之后，如果出现较高业绩，公司内似乎会有人骄傲自大、讨要奖金、报酬等。然而事实是根本不存在那样的现象。阿米巴经营并非依靠奖励运营的经营模式。

阿米巴经营的确是一种经营制度，但它并非一种简单的经营手段。经营手段如同衣服，只要学会其程序及方法就可以简单地穿戴到身上。而阿米巴经营单靠引入其经营方法并不能真正发挥作用。在阿米巴经营的存在基础中，前面讲述过的京瓷哲学必不可少。京瓷的经营理念如前面所述，是“在追求全体员工物质及精神两方面幸福的同时，为人类及社会的进步与发展做出贡献”。这种经营目的不是为经营者谋求利益，而是追求全体员工的幸福，因此公司领导者面对各阿米巴可以毫不踌躇地直接要求他们努力工作。

在阿米巴经营中，如果没有京瓷哲学中所描述的那种员工与经营者之间以及员工与员工之间深深的信赖关系，如果企业中没有形成始终努力正确做人的风气，阿米巴经营就不可能真正发挥作用。如果企业不能做到这些，阿米巴经营只能徒然煽动员工的竞争心理，令不法行为盛行，甚至可能招致企业的颓败。在阿米巴经营中最为重要的是，员工所考虑的不是自己的组织创造了多少利润，而是自己的组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在每小时内产生了多少附加价值，为命运共同体——整个公司做出了多少贡献。

因此，即使为公司做出了很大贡献，也不会得到奖金或其他报酬。金钱即使能激励人心，那也不过是暂时现象。阿米巴经营对于业绩优异的阿米巴只给予精神方面的奖励。来自自己信赖的同伴的称赞和感谢是一种最好的奖赏。而这种基于人类本质的思维方式所以能被京瓷的员工自然而然地接受，先前所阐述的经营理念与京瓷哲学功不可没。



京瓷总公司办公大楼(正面图)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下部

“哲学”的核心

——京瓷式思考方式



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章 奠定我的人生观与思想的基础



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



正如上一章节所提及的那样，在京瓷公司创业之初，我始终非常重视职员的思想与常理原则这些问题。我为什么会产生这样的想法的呢？实际上，连我自己也有些弄不清楚。我想，这或许是由于我的成长经历所带来的影响过大而引发的吧。

在这一章里，我将介绍一些有关哺育我长大成人的父母以及给我带来极大影响的家乡鹿儿岛的几位伟人的情况，并就深藏在我的“哲学”核心的思想以及思考方式做一详尽的表述。

被称为“哭虫”

我的父亲和母亲在鹿儿岛市城西町（原名药师町）经营着一间印刷厂。我于1932年1月30日出生，是他们的第二个儿子。其实，据说我实际上是在出生在同月的21日，但是因为父母每天忙于工作和照顾孩子，因而没有顾得上及时向当地政府部门报户口。我们家共有七个孩子，其中有四个男孩和三个女孩。虽然家境并不富裕，但家庭里总充满着一种欢快的气氛。

据父母讲，我小时候性格十分开朗活泼，每当亲戚们聚在一起时，我总会做些什么把大家逗得捧腹大笑。但同时我也是一个爱哭的家伙，而且一旦哭起来就常常会没完没了。因此，和我们住在一起的叔叔给我起了个绰号，叫我“三小时哭虫”。据说我的爱哭在街坊邻居中是很有名的。

的确，如今回忆起来，自己小时候一有什么不如意的事情就会立即放声大哭。我原本以为自己一哭，就能够吸引母亲的注意力，让她温柔地把我抱进怀里给我安慰。然而，由于当时母亲在父亲的印刷工厂里帮忙，整日忙得不可开交，根本顾不上理我。由于我总是挑母亲最忙的时候开始放声大哭，结果忙碌的母亲被我吵得心烦，便越发地不答理我了。这样一来，我便更加感到孤独，于是用更大的哭声抗议母亲。此时若还得不到母亲的安抚的话，我便要起赖来，乱踢推拉门或隔扇，甚至会踢出个大洞来。这样就会更加激怒母亲，引得她立即过来大声训斥我一顿，而我的哭声也由此变得更大。

我还记得，每次到最后，我总是会因与最初哭泣毫不相干的事情而一直哭下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

在小学低年级的时候，叔叔经常带我去电影院看电影，每次一回到家里便被弟妹们围住，我便将看过的电影情节按照自己的理解绘声绘色地讲演一番。弟弟妹妹们此时则往往会说，“这简直比自己去看电影还过瘾！”

当时正值打斗电影的全盛时期，所有片子的情节都是教育人们去恶从善，看多了类似的情节之后，一开幕便可以立即分辨出谁是好人谁是坏蛋，甚至连故事的结局都能猜个八九不离十。最初，每当叔叔来叫我一起去看电影时，自己总是兴奋不已，但是到了后来便渐渐地失去了兴趣，我心里想，“为什么大人们会花上几个小时来看这么无聊的东西？”后来，就再也不跟叔叔一起去看电影了。

孩子王的少年时代

我原本是个性格胆小懦弱的人。升入小学后最初的一段时间里，如果母亲不送我的话，我便不会自己一个人去学校。但是到了二年级和三年级，随着升级，便逐渐习惯了一个人去学校，甚至还有了几个追随自己的死党，并在不知不觉中竟然成了孩子王。

既然做了孩子王，就绝对不能让别人看到自己内心的懦弱，否则曾经追随自己的孩子们就会离开自己身边。于是，本来内心怯弱的我，即使明明知道打不赢的架，也不得不硬着头皮去打。而且，还会时常鼓足勇气，向比自己厉害的家伙挑战。如今回想起来，当时的一些事情虽然只是些孩子们的游戏，但是却渐渐教会了我如何才能领导好一个小团体的本事。

当时，班里有个受到大家排挤的孩子。也许他认为只要得到我的好感便能够和大家在一起玩儿了，于是有一天他对我说：“我有50钱银元。”当时我每天只能从家里得到1钱的零花钱，50钱银元对于我来说，简直就是一个梦寐以求的天文数字。

考虑到小孩子不可能有那么多钱，所以我最初根本没把他的话放在心上。可是这家伙几次跑到我跟前提起自己有50钱银元的事，我终于忍不住问他是否真的有。“真的！”那个孩子回答说，“这是奶奶给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我的钱。如果稻盛君想要，你可以拿去花。”“真的话，你就拿来吧。”几天以后，那孩子真的拿来了50钱银元。“我可以随便花？”我再次问他。“当然！”他回答说。

于是我一狠心，把那些钱全拿去买了点心，并分给了自己的小朋友们。有生以来第一次花这么多钱，又能够在小伙伴们中间大大地露了一回脸，我心里感到非常得意。

但第二天刚一上学，发现那个孩子的母亲早已来到了学校。我立刻被叫进了老师的办公室，不分青红皂白地被老师训斥了一番。原来，那50钱银元是那个孩子从他母亲的钱包里偷出来的。也许是出于害怕，他对妈妈与老师撒谎说：“是稻盛命令我‘如果不拿来，就不让你和其他孩子们玩’，所以就只好偷了妈妈的钱。”由于我事先曾几次跟他确认过，所以理直气壮地争辩道：“我什么坏事也没干！”结果，因为这件事，我成了老师眼里的坏孩子。

还有这么一件事。当时在我们班里，有一个额头上长有一块一钱铜钱大小的秃斑的孩子，他被小伙伴们送了一个“一钱秃”的外号，并常常受到其他同学的欺侮。这个孩子有一天对我说：“我们家的柿子树上结了好多柿子，爷爷说让我叫稻盛君和大家一起来尝尝。”

我觉得这与此前的50钱银元的那件事没有什么区别，就一口拒绝了。可是经不住对方一次又一次地邀请，我开始有点儿当真了，就问他说：“那我们今天就上你家摘柿子去，行吗？”“今天我爷爷不在家，不行。”第二天再问他，又以其他理由拒绝了。就这样推托了好几次以后，有一天又说是他爷爷不在家不行。我早已经听得不耐烦了，既然说了让我们去吃柿子哪天去不行？我立刻召集了十几个小朋友，前呼后拥地跑到那个孩子家里，把树枝上挂得满满的柿子摘了个精光。

结果这个孩子也是在撒谎。事后他爷爷怒气冲天地找到了学校里来。这次事情的结局又变成了是“如果不让摘柿子就欺负他”，我再次被老师狠狠地教训了一顿。

如今回忆起来，觉得虽然当年曾是一个孩子王，但其间的教训让我领悟出了两点：一是如何把握人心；二是读懂他人话语真正含义的重要性。换句话说，前者让我明白了要做领导人，必须有勇气和付出一定的牺牲；后者教会我不要以自己的标准来衡量别人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不满偏心

虽说自己是个孩子王，但我从来没随便打过其他孩子。不过，到了小学六年级，我曾经欺负过一个同学。

新学年伊始，班主任老师总要到所有学生的家里去做家访。老师总是带上几个要去访问的家庭的孩子，从离学校近的地方开始一家一家地拜访走下去。有些学生家里是做买卖的，由于妈妈太忙，老师就只能站在店门口寒暄几句而已。到了家境较好的同学家里，家长就会请老师进去坐坐，因此时间也会多花上一些。因为我家离学校最远，所以当老师来我家之前，我必须要一直在门外等候。

那天老师进了一位住在我家附近的同学家里之后半天没有出来。由于我一心想早点儿获得解放好痛快地出去玩，所以在外面等得十分焦急。于是，我便让同学领我进去看个究竟。一见之下，原来老师正和那家孩子的家长一起围坐在桌子旁，一边香甜地吃着点心一边兴高采烈地闲聊。终于等到他们聊够了，老师才在同学母亲的陪伴下走了出来。这位同学的母亲和我的母亲不同，穿着非常体面。

结果，因为老师在这里待了一个多小时，所以剩下的家访时间已经不多了。老师终于来到了我家后，同一直站在门口恭候多时的母亲还没来得及讲几句话，就匆匆告辞了。

老师可以在有的同学家里坐着聊上一个小时，而在有的同学家里却只打个招呼就敷衍过去。这些事情虽小，却让我感到“老师作为一个教育者有失公允。这是明显的偏向行为”。

第二天再注意观察一下老师，又发现老师对这个有钱人家的孩子表现得十分亲切。比如，上课的时候老师会问：“对今天的讲课内容不懂的可以举手！”那个孩子举手后，老师就会一直走到他的课桌旁，用很亲切的声音给他仔细讲解。

于是我和几个爱捣蛋的同学串通一气，当老师在课堂上说不懂可以举手时，我们就一下全举起手来。

这时，老师就会说，“你们这些家伙根本不学习，不懂是理所当然的。”而且根本没有走到我们身边来的意思。

我们几个调皮鬼越发不满老师偏向，作为反抗，便一起欺负起那个有钱人家的孩子来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



或许是害怕把自己受欺负的事情告诉家长，家长会找到学校里，进而招致我们更多的欺负，这个孩子一直没有对老师和家长提起过。直到有一天，我们一伙调皮鬼中的一个孩子不经意将他的脸打破了。脸上的伤痕是无法隐藏的。他一回到家，他的家长看到孩子脸上的伤痕，便再三追问，终于，他把我们欺负他的经过全说了。

第二天我一到学校，就发现气氛与往常大不相同。平时一看到我来立刻就围拢过来的几个小朋友今天一个也没有见到。而且已经过了上课的时间，老师还没有到教室里来。正当我预感到或许是出了什么事的时候，就被叫到老师的办公室。进去一看，我的几个小朋友果然都站在那里，正接受老师的讯问。让我大感意外的是，他们竟然异口同声地说，"这都是稻盛让我们这样做的。"结果，老师用十分严肃的口吻训斥道："你为什么要欺负同学？"

"是因为老师偏心！"

我于是就把家访的事和课堂提问的事全部讲了出来。

我的话音未落，老师的铁拳已经落在了我的脸上，立刻，我疼痛难忍，而怒火中烧的老师的面孔看上去也格外狰狞。由于我内心中始终坚定地认为"我没有错，责任在老师"，所以挨了打后身体有些向后蜷缩，可是眼中却没有流露出丝毫的怯意。也许是我的行为益发激怒了老师，就在我被打后倒地之际，老师再次抓住我的衣领把我揪起来，让我吃了几记左右开弓的响亮耳光。

在鹿儿岛地区，如果晚辈向长辈或上级顶嘴，立刻就会被喝斥"不许顶嘴"，所以我遭到制裁也是在所难免的。可是我当时实在是想不明白，正义究竟在什么哪里？我怨恨地盯着老师那张狂怒的脸。

不久，我的母亲被老师叫到了学校，在诚惶诚恐的母亲面前，老师逐一罗列了我的罪状，并在最后恶狠狠地说："稻盛妈妈，你这个儿子是我们学校有史以来品质最坏的痞子。我们将不会允许让这种痞子在我们学校毕业。他本人说要升入一中，我看他是升不进去的。不仅如此，凭他现在的档案，他哪所学校都会进不了的！"

听到老师的这番话，我惊呆了。后来果然像老师所说的那样，我小学毕业时的成绩没有一科是理想的。

当天傍晚，随着天色渐渐暗下来，老师终于肯放我回家了。与母亲一起，无精打采地走在回家的路上时，我心里已经做好了最坏的准备：无论父亲平日对我如何宽厚仁慈，怕是今天不会善罢甘休了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

正义得到父亲的支持

在家里，晚饭时间对我来说一向是一天中最快乐的时光，但是那天我始终不敢抬头看父亲的眼光。母亲把学校里发生的事情小声地告诉了父亲，我一直低着头默默地听着。

过了半晌，父亲才语气沉重地问我："你为什么要做这些坏事？"

我感到胸口一热，忍不住向父亲诉说了老师的偏心。

父亲一言不发地听我把话讲完，问道："你觉得自己做得对，是不是？"

"嗯。"

"是吗？这就够了！"

父亲只此一句，以后就再没有谈起这件事。

我一直认为父亲是个老实宽厚的人，但是通过这件事，我深深意识到了父亲还是一位胸襟仁厚的长者。那一刻，自己的一些微不足道的正义从父亲那里得到认可，幼小的内心世界里升腾起了无限的感激之情。我记得也正是从那个时候起，我开始坚信：正确的事情，终究会被认同。

没想到这件事情后来还有了续集。我小学毕业后没考上初中，进了一所高小，那个被我们欺负过的孩子考进了鹿儿岛二中，所以毕业以后我们从来没有来往过。

这样，我的记忆中便失去了有关这个孩子的事情。但后来的一件意想不到的事情，竟又使我们的缘分重新延续起来。

有一位姓平原的先生，曾经担任过鹿儿岛银行的行长，后来当了与岛津家族有关系的岛津兴业公司的社长。京瓷电子公司规模稍大时，我因为工作的关系回到了鹿儿岛。当时平原先生作为当地财界的代表，为我举办了一个欢迎会。我们由此成了朋友。其后，每当他到关西的时候，总会同我见个面，而且每次见面后总是会住在大阪的女儿、女婿家里。

一天，一位自称是平原先生女婿的人给我打来了一个电话，自我介绍说姓镰田，在一家啤酒公司的大阪工厂担任人事部长。接下来，镰田先生谈到："每次岳父到我们家来住，都会提到一位鹿儿岛出身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的很优秀的稻盛先生。说起稻盛这个姓，我记得小学里曾有个孩子王倒是与您用同一个姓。但是，我想也许不会有那么凑巧吧。可是，越听岳父的话越觉得，莫非您正是当年那个曾经欺负过我的孩子王……”

我不禁大吃一惊。不过接着听他说下去，原来他对我另有所求，希望能够到你们京瓷公司来工作。

当时镰田先生所在的那家啤酒公司因为商品的市场占有率一路滑坡，正在进行裁员。而决定解雇人员名单的正是他这位人事部长。“解雇了那么多人，只有自己还留在公司也不太好。可是，由于自己又没有其他可以去的地方，感觉很苦恼。因为听岳父说您的公司取得很大的成功，不知道能不能让我到您那里去工作？”

镰田先生最后终于说出这番话来。

对此我惊讶不已。当我回到家里对妻子和女儿提到这件事时，她俩异口同声地说：“为了将功补过，这次你就帮帮他吧。”于是在通过人事部研究之后，决定让镰田先生来公司工作。这位镰田先生进入公司以后，工作得相当努力，后来被提升为北海道移动电话株式会社的理事。

自认“生不逢时”

我年轻的时候，总觉得自己做什么事都不顺利，自认有些生不逢时。

首先是初中升学考试的事。本来我对自己很有信心，于是便报考了家乡最有名的鹿儿岛第一中学。谁知成绩一公布，那些原来成绩根本不如自己的同学都考上了，惟独我名落孙山，最后不得不进入了一所高小。

由于自己非常想考入一中就读，所以第二年便又独自开始了备考复习，并下决心这次非成功不可。然而，就在准备参加考试，一年的高小学习生活即将结束之际，我不幸患上了肺结核。

当时刚从满洲撤退回来的叔叔和我们住在一起。我就是从叔叔那里被传染上结核病的。虽然所幸不是什么重症，但是考试的那几天发了高烧，头感到昏昏沉沉的，结果是再次以失败而告终。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

我十分感慨自己的命运不济。

高中的时候，我最初考入了鹿儿岛市立学校。但是到了高三时，偏偏赶上学制改革，我们的学校要和别的高中合并在一起，并被改名为玉龙高中。就在离毕业还有不到一年的时候，这个新成立的玉龙高中开始修建新校舍。消防要求所有的学生都参加义务劳动，我也被安排了搬运泥土的任务。

因为当时正是准备考大学的最关键的时期，我虽然心中不免有些抱怨，但还是参加了义务劳动，但是到了工地一看，高三的学生算上我在内也不过只来了三四个人。“大家都不来，只有自己这么听话，太愚蠢了！”

有了这样的想法，到了第三天，我也干给自己脆放了假。

几天下来，根本没有老师检查谁没参加劳动，然而偏偏就在我没去的第三天老师开始点名。很多同学或许是因为事先已经听到了风声，大多数高三生都在点名那天参加了劳动。我因此被老师训斥道：“你一心只想着自己高考的事情，连义务劳动都不参加，真是个自私自利的家伙！”

高三的时候，还发生了这样一件事情。当时听说在鹿儿岛鸭池球场举办高中棒球对抗赛，就和同学一起结伴去为自己学校的球队呐喊助威。

因为鸭池球场离学校很远，所以同学建议坐电车去。但是我因为没有多余的零花钱买车票，便有些犹豫起来。可是同学给我支招说，“你可以利用你的月票乘车到高见马场车站。然后在车站凭站台票混进去，一定能够不花钱到达球场。”于是我就决定跟着大家一起乘电车去。

去的时候侥幸没有被发现，总算顺利到达鸭池球场。但是回来的时候，由于我过于紧张，所以想在返程时，从离家五公里的地方徒步走回去。

这时，朋友们再次劝我，“出站时，大家一起亮出月票，绝对不会有问题。”看同学说得那么自信，我不由自主地也跟着一起上了车。

或许是由于担心被发现逃票，我的神色立刻变得不自然起来，就在其他同学都打开月票纷纷下车时，我却被检票员逮个正着。

虽然我只是第一次，也是最后一次逃票，但检票员还是把我当作惯犯，非但把我的月票给没收了，还罚了我好几倍的钱。更糟糕的是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二天一上学，发现学校的告示板上已经将我逃票的事做了点名批评，当然更免不了老师的一顿臭骂。我当时真是恨透了自己的不走运。

其后，我从初中到大学，虽然在学习方面成绩一向很好，可是无论是大学考试还是招工考试，每次都以失败告终。当时尽管自己非常努力，但却一次也没有获得过回报。

在松风工业的新陶瓷的研究开发取得了一系列的成绩以前，我对自己的人生从来没抱过任何希望。

最初独立工作

由于兄弟姐妹较多，我们家的经济状况并不富裕，因此父母希望我能在初中毕业时就参加工作。但我无论如何也想升高中继续学习，当时的班主任老师也再三做父母的思想工作。看到我强烈的升学欲望，父亲最后将从祖父那里继承下来的土地卖掉，终于给我筹集够了上学的费用。

这样，我终于能够迈进高中的校门了。为了回报父母，我在学习之余总是努力帮家里做些事情。第二次世界大战之前，父亲挂起了一块“稻盛调进堂”的牌子，虽说是经营规模很小，只是一直经营着印刷和制作纸袋的生意，但尚且可以维持生计。然而不幸的是，在战火中，包括印刷机器和其他设备在内的工厂全部化作了灰烬。二战结束后，听了我的建议，父亲又重新开始了做纸袋的生意。从黑市上买回纸张，由父亲裁好后再由母亲糊好。附近的太太们也常常来帮着糊纸袋。

当时我的任务就是将做好的纸袋拿出去卖掉。每天放学一回到家里，我立刻将已经做好的纸袋摞在一起放在自行车的后架上，然后去那些有可能买纸袋的商店逐户进行推销。虽然做了几年孩子王，但内心的懦弱一点儿都没有改变。卖纸袋的路上如果遇见朋友或亲戚，我立刻害羞得恨不得找个地缝钻进去。但是我必须想办法把纸袋卖掉，因此不得不天天做个走街串巷的小商贩。

渐渐的，我发觉像个没头苍蝇似的乱转效率实在太低，有没有什么更好的方法呢？经过反复考虑之后，我决定把鹿儿岛市分成七个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区，每天只转一个区，只要顺序不变的话，就可以保证每个星期都能到所有的商店转上一次。把想法付诸实践，试着用这个办法推销了一段时间以后，大家发觉我总是在固定的日子出现，慢慢便对我有了信任，订货量开始逐渐增多起来。

尤其是到了黑市上，那里的阿姨们都很喜欢我，一看见我就把我叫过去，订货的人一个接着一个。

此前，鹿儿岛市的纸袋几乎都是从北九州的一家大批发纸店里进货，但是一年以后，我已经完全占领了这里。这样一来，我们的生意越来越忙，第二年父亲又雇了一个比我小两岁，刚刚初中毕业的男孩子来做帮手。

因为我想上大学继续学习，所以卖纸袋的营业活动在升入高三以后就停止了。但通过这期间的推销，我感觉到自己已经积累了一些做生意的经验。

我的父母

有时候我会想，我的性格究竟更像谁呢？

父亲是个老实厚道的人。明知道比起辛辛苦苦地做纸袋来，在黑市上倒卖纸张更有利可图，但他还是选择了躬着腰裁做纸袋的工作。母亲一直期待父亲能将印刷厂恢复到战前的规模，但是因为那样一来便需要借大笔的钱购置机器设备，较常人更为谨小慎微的父亲生怕欠下债，所以不管母亲怎样劝也不肯去借钱。

我也认为在企业经营上慎重是至关重要的事情，而且也对于贷款一向十分谨慎，我想在这方面我是像父亲的。

母亲则与父亲的性格刚好相反，是个活泼开朗的人。也许正因为继承了母亲的这一性格特点，所以我才能无论身处何种逆境，仍然能够保持乐观的态度。

父亲作为只有四个男孩子的家庭里的长子，从一个普通小学毕业以后，就立刻开始在一家印刷厂工作。父亲在经济上独立后不久，也就是在他二十岁时，我的祖母就去世了。当时人们劝我的祖父再婚，但是祖父却认为还是给儿子娶个媳妇更好，于是我的母亲在她十九岁的时候便进了我们的家门。由于当时父亲的几个弟弟很小，所以我的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



母亲当时的角色更像一个妈妈。

父亲独立以后，在经营印刷厂方面取得了一定的成功，便买下了位于岛津公馆边上的一幢房子，我就出生在那里。我小的时候，家乡周围还残存有一些萨摩藩时期的风俗以及封建等级意识，在学校的点名册上，姓名的后面都附有标示平民和士族的出身栏。

听亲戚们讲，父亲的最年幼的弟弟还是小学生的时候，有一天流着血从外面回来。原来是在离我们家不远的地方，有一个在贵族中学读书的高中生，因为嫌正在外面玩耍的叔叔"吵得没法学习"，于是一怒之下就打了他。

母亲十分生气，说："无论是哪个名门学校的学生，也不能因为一个小学生吵一点就动手打人呀。"要求父亲到对方家里讨个说法。老实巴交的父亲却认为，"一定是弟弟吵的声音太大了"，反而训斥了弟弟一顿。

也许是母亲一向就看不惯那帮士族子弟的作派，据说当她看到父亲根本没有要去讨个公道的意思时，便自己抄起一把木刀，领上叔叔直奔那个高中生的家里，站在门口大喊一声："喂，你给我滚出来！"

不过关于母亲的威武传说，都是我出生以前的事情。听大人们谈起时，我还在心里想那些话是不是真的。直到有一天我自己也见识到了母亲的厉害。那是在一次与别人打架打输之后，我哭着回到了家里，母亲问起原由，我呜咽着说："我觉得自己没错，就和别人打了起来，结果输给人家了。" 母亲立刻对我吼了起来："既然觉得自己没错你还哭什么！"说着，便拿起立在墙边的大扫帚一把塞到了我手中，厉声说："去，再去和对手较量一回！"

当然，母亲并非总是那么厉害。

每年的12月14日是赤穗47名义士袭击事件纪念日。在鹿儿岛地区，小学四年级以下的学生都要在下午聚集到学校的大讲堂里接受有关义士的忠义精神教育，而五年级以上的学生则要从傍晚开始，一直跪坐在大讲堂的地板上，听校长讲"忠烈义士传"。虽然鹿儿岛地处南国，但每年的这个季节还是有些寒气逼人的。寒冷加之身体早已麻木不堪，究竟校长念了些什么，其实我们根本就没有听进去。

终于熬到了晚上十点钟左右，宣读活动才结束。冻得哆哆嗦嗦地回到家里，母亲总是会站在门前等我。进入房间，母亲就会打开早已煨在炉火上的咕嘟咕嘟冒着热气的火锅。对一路上冻得缩成一团的我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.zhelp.net

来说，那时的火锅是再美味不过的佳肴了。

母亲类似疼爱我的地方还有很多。但是母亲却在1992年永远地离开了我们，而父亲也在两年之后的1994年，追随母亲一起去了另一个世界。

西乡隆盛与庄内藩

在鹿儿岛，一直到二战结束时为止，除了通常的学校教育以外，还一直推行着一种独具特色的地方教育。这种独特的教育是以町为单位进行的，被称为“乡中教育”。我小的时候，也曾经在“学舍”里接受过这种教育。在那里我们学习了初步的日本历史知识和中国古典文化，以及鹿儿岛传统的“示现流”剑术。其中，关于出生于当地的一位伟人——西乡隆盛的故事，至今还一直深深留在我的记忆中。

此前对于西乡隆盛的功绩也听到过许多，但在这里，我才得以对西乡隆盛的为人以及他的伟大事迹进行了系统学习。与此同时，记忆中的东西，在不知不觉中渗透到了我的思想中，并对我未来的人生产生了巨大的影响。

西乡隆盛（1827年～1877年）是标志日本近代史开端的明治维新时期的代表人物。他1868年率领军队兵不血刃地占领了江户（现在的东京），为历时265年的封建社会画上了一个句号。他以无私为信条，是一位有着较高思想境界的人，时至今日仍受到许多日本人的爱戴。

西乡隆盛在其一生中，不断遭遇了动乱。应该说，他高尚的人格源于各种苦难中的磨炼。

譬如，在京都清水寺的众僧中，有一位法号月照的僧人。他当时正受到幕府政府的追捕。通过挚友西乡隆盛的照顾，他来到了鹿儿岛。萨摩藩藩主岛津久光当时是西乡隆盛的主君，他坚决不允许西乡收留月照。西乡也是一位性情中人，既要顾忌君臣之理，又不愿舍弃朋友之谊，无奈之下，他与月照一起投身跳入了锦江湾。那是1858年，当时的西乡隆盛年仅三十二岁。其后，西乡隆盛奇迹般复生。他在与主君发生冲突后遭解职，并被流放到东中国海上的一个叫作绝岛的孤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



岛上。在孤岛的露天牢房中，西乡学习了中国的古代哲学思想，并且通过坐禅静思，参悟出了许多人生哲理，对人的品格有了更深的理解。

西乡隆盛与京瓷也有着不解之缘。其遗训“敬天爱人”，后来成为了京瓷公司的社训。

在京瓷创业之初，宫木电机的宫木男也社长给予了京瓷很多支持。在京瓷公司创立的1959年，宫本社长给公司送来一幅“敬天爱人”的书法作品。当然，这不是西乡隆盛的真迹，而是一幅临摹作品。由于我十分喜爱这句名言，所以立刻就把它装裱后挂在公司的客厅里，并决定把这句名言作为公司的社训。

西乡去世后，人们对他的言论进行了收录编辑。其中，属于德川幕府的庄内藩最先编辑了《西乡南洲翁遗训集》。这一点显然鲜为人知。

在戊辰战争期间，虽然庄内藩也曾经与以白虎队之名而广为人知的会津藩等奥羽越地区的诸藩一起，奋起抵抗官军直到最后，但最终却出现了归降以萨摩为首的官军的局面。

当时的官兵总指挥为西乡隆盛。他在取得了战斗的胜利后，率领官军进驻了庄内藩鹤冈城下时，收回所有刀枪，并让士兵躬身入城。他之所以这样做，是为了防止激战中取得胜利的萨摩士兵的兴奋心情尚未平息，难免会做出一些抢掠行径。按照当时的常规做法，应该收缴战败一方武士的战刀，但西乡隆盛将军考虑到不可以让庄内藩武士失去尊严，所以允许他们将刀带在身上。这件事令庄内藩的人们非常惊讶。

通常，战败的一方都会对胜利的一方抱有极大的敌视情绪。然而，由于西乡采取了非常规做法，当地的人们反而对敌方的总指挥西乡隆盛表示出由衷的尊敬，甚至有人对他达到了顶礼膜拜的程度。尤其是在庄内藩的年轻人中，有很多人希望能够亲自聆听到西乡隆盛将军的教诲。

戊辰战争结束之后，西乡隆盛担任了新政府陆军大将参议的重要职位。但是经西乡隆盛以及众多年轻人倾注了极大的热情，几经浴血奋战换来的新政权，其表现却与大家的期待相去甚远。

西乡隆盛最终因“征韩论”与新政府发生对立，并以此为借口毅然决然地辞官回乡，只身回到了鹿儿岛。一些参加维新运动，并在新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

政府中任职的众多鹿儿岛士族也出于对西乡隆盛的敬仰而纷纷辞职返乡。西乡隆盛为了不让追随自己回乡的人们误入歧途，便同他们一道开展教育活动，在鹿儿岛建立起私立学校，为鹿儿岛的青少年教育事业投入了极大的热情。

庄内藩的年轻人因仰慕西乡隆盛的为人，纷纷前来鹿儿岛，进入西乡开办的私立学校学习。据说，就连当时的庄内藩藩主也曾携全家老小，亲自来鹿儿岛听过西乡隆盛的授课。西乡开办的私立学校的学生们在学习的过程中，受到西乡隆盛的影响，对新政府的不满情绪日益高涨，最终由年轻学生发起了暴动。他们袭击了政府的弹药库，抢走了枪支弹药，并高呼打到新政府的口号。

据说，西乡隆盛本人并没有起义的打算。当时，他正带着猎犬，在大隅半岛的山中打猎。得知自己学生已经起义的消息后，西乡隆盛立即赶回了鹿儿岛。他虽然训斥了这群血气方刚的学生们，但随后便慷慨激昂地说："即然大家已经决定这样做，也是出于万般无奈。我也会不惜一切代价的！"于是，他把自己和自己的学生的命运结成了一体。

西乡隆盛虽然知道这是一场注定要以失败而告终的战斗，还是率领自己的学生们与政府军对阵，并打算能在攻下位于熊本城镇台的官军师团司令部后，继续挥师北上。但是西乡隆盛所率的起义者们最终在田原坂被官军击溃，他返回了鹿儿岛，并在城山离开了人世。

当西乡隆盛挥师西南战役时，庄内藩中操起战刀，加入到萨摩官军军营的追随者不计其数。而庄内藩的年轻武士中，更是有许多人不顾西乡隆盛的劝阻，随军出征而浴血疆场。这些都可以视作是庄内藩武士们对西乡隆盛无比崇拜的最好佐证。

西乡隆盛不但是一位具有宽广胸襟的伟人，而且是一位能使对阵敌方折服的伟人。

西乡隆盛的无私境界

虽然西乡隆盛曾经因参与西南战役而背上了反叛者的罪名，但他在死后不久，便受到恩赦，名誉也得到了恢复。其实，早在西乡隆盛被恢复名誉之前，庄内藩的人便为了纪念他而编辑了《西乡南洲翁贵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



训集》。在这本有关西乡隆盛遗训的集子中，系统地阐述了西乡隆盛的哲学思想，我也从中受到了很大的影响。西乡隆盛的遗训内容超越了时代，即使是在今天也仍然具有极大的现实意义。下面我将摘录其中的部分做一介绍。

“治理国家与替天行道是同样的事情，不可以怀有半点私心杂念。无论处于何种情况，都必须让自己有一颗公平心，走正路，广选贤明之士。只有将国家的政权交给能够忠诚地履行自己职责的人，才符合上苍以及神灵的旨意。如果发现有比自己更胜任的人，应该具有立即让贤的胸怀。因此，即使是对在倒幕以及明治维新期间做出过贡献的人，如果不称职，也不应该作为奖赏而赐予其官职。这一点非常重要。这样的人即使建立了功绩，也是因为他凭借自己的匹夫之勇，敢于冲入幕府军队中拼杀而获得的，很可能不具备在和平时期治理国家的能力。对于这样的人，可以不赐予官职而赏以俸禄，并给予充分的关心。”

这段精辟论述同样适用于企业的经营活动中。

譬如，公司内有人虽然没有多大的能力，但是却能够在公司尚不具备一定规模时任劳任怨，努力工作。公司也因这人的努力而逐步壮大起来，并且已经即将完成上市准备。在这样的情况下，鉴于该职员对公司做出过的贡献而将其提升担任公司的重要职务的做法究竟是否恰当？对此，我正如西乡隆盛所指出的那样，没有将该职员提升为董事，认为应该给他提高薪金来报答他。在不得不对其提升的情况下，也不能让他担任超出其本人才能之上的职务。

在西乡隆盛的思想里，有很多超越了时代，至今仍然被人们沿用的哲理。接下来，我想继续介绍给读者。

“为万民之上者，须慎己行，正品行，忌贪荣华富贵，须记勤俭节约，并能率先努力工作，让部下看到自己热心工作的劲头而生出怜悯之心。明治维新刚刚成功时，正值国家开始着手建设之际，然而，在新政府任职的维新功臣们却纷纷住进了豪华居所，身着绫罗绸缎，家中美妾成群，终日只思如何敛财。这与维新的目的已然相去甚远。究竟何谓明治维新？戊辰战争中血的代价如何才能得到补偿？对此我感叹不已。”

如果将这段古训用于公司经营上，则表现为公司领导必须处处以身作则。当职员们看到看到领导的工作干劲，深深感到“没有人会像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

我们社长这样努力工作。这样下去怕是要弄垮身体的”。部下们也会因此而加倍努力工作。否则，则证明领导的指示抑或命令将不会得到充分的理解与执行。

“减轻赋税使国民过上富裕生活，可以增强国力。如果实行这一政策，即使在国家财政出现困难时，也可以轻易增加税收以补充国库，决不应该置国民痛苦于不顾。这一点不可不以史为鉴。在朝纲不正的社会中，当国家财政处于不足状态时，便会出现一些歪曲事实，善于巧立名目的官吏，他们多靠从百姓身上征收重赋，来弥补一时的财政赤字。这样的贪官污吏往往容易被视作优秀的官吏，由于他们大量贪污从百姓身上收敛的税收，致使百姓苦不堪言，纷纷不惜使用违法手段逃税。结果，就会出现官民相互欺骗，彼此为敌，国家也会因此而陷于四分五裂状态。”

本来，官僚组织应该是为国民谋求幸福的地方。换句话说，也就是为了建设一个能为民众提供更方便生活的国度而存在的。所以，这种组织必须力争以最低的成本、最高的效率来发挥其作用。

要想建立一个低税、小政府的国家，需要经过不断的努力。但遗憾的是，当今的日本，正如明治维新之初西乡隆盛所忧虑的那样，国家为了维持一个规模过大的政府而不断增加税收，官僚们以各种各样的借口将财政负担强加于国民身上，对百姓的呼声充耳不闻。我希望今天的政治家们能够正确理解西乡隆盛的古训，拿出勇气果断地实行行政改革措施。

西乡隆盛还告诫人们：“所谓道，即天地间自然存在的事理。探究学问，须以敬天爱人为目的；修身首先应克己。此为治学之道。克己的真正含义包括：不臆测、不强求、不固执己见、不自大。这一点我们可以从历史上的伟人身上得到验证。开拓事业者，十有八九会取得成功，然而，能够坚持到最后的人少之又少。这是因为，最初由于态度谨慎而取得成功，并广为人知；但随着名声日噪，人们多不知不觉就会生出骄傲心理，并忽略了谨慎行事的信条，觉得自己已然不可一世。仅靠吃老本而不思进取，其结果必然会导致失败。这无一不是咎由自取。因此，经常自省，在人所不见处、人所不闻时也能严以律己至关重要。”

我对这段话也有同感。创业型的经营者中，大多胸怀大志、能够果断地开拓事业。然而，这些经营者虽然大都能够在创业初期取得一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



定的成功，但却很少有人能够持续长久。这是因为，他们在取得了最初的成功后，往往会失去斗志，变为骄傲起来。如果忘记了创业之初的谦虚，光考虑自己的事情，最终必然导致失败。所以说，经营者如果不注意提高自己的修养、培养高尚品德的话，事业也将无法延续下去。

“过分追求一己之私，即：只考虑于己有利的事情，而不管他人利益如何，这是为人之大忌。治学不精，事业无成、有过不改、居功自傲、因循守旧，皆因过分追求一己之私而起，故凡此种种皆不可为。”

如今的社会不正之风，无一不是起因于这种利己思潮的蔓延。日本国内的政界和财界接二连三地发生渎职贪污事件，这些都是因为他们希图维护个人或自己部门的既得利益，满足私欲而引发的。正如西乡隆盛所言，这种利己之心如今已在国民中间泛滥开来，让人觉得整个社会都弥漫着颓废的气氛。只要不能摆脱利己之心，人便不能得到真正的发展。所以，希望社会各界的实权人物应该首先考虑如何才能够彻底摒弃利己主义。

西乡隆盛还告诉我们：“人很难达到不顾生命、不计财富、不求名利、无我无私的境界。但如果人不能达到这样的境界，也很难真正成就一番大事业。”这就要求我们的领导者，必须摒弃私心杂念，以大义作为自己的行动准则。

非常令人遗憾的是，在当今的日本国内，很少有人能够做到肯通过不懈努力，勇于牺牲自我利益，一心一意为他人服务。有鉴于此，我不由得再次对西乡隆盛的无私品格感到由衷地敬佩。

上面我为大家摘录了西乡隆盛的一部分遗训。无论哪一部分内容，都是在教给人们一些正确的通用思考方法。正因为西乡隆盛有着如此精辟的哲学思想，才得以成就了明治维新的伟业。我今后也将继续参悟西乡隆盛的哲学思想，并努力将其付诸于实践。

学习大久保利通

与西乡隆盛同时成就伟业的明治维新时期的代表人物中，还有一位叫大久保利通的。他与西乡隆盛同乡，也出生在鹿儿岛市加治屋町。虽说他与西乡隆盛一样，也为明治维新立下了汉马功劳，但我在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前面所提及的“乡中教育”中却几乎没有学习过有关他的事迹。这是因为当地的人们认为，导致当年西乡隆盛率众起义失败的元凶就是大久保利通，所以他在鹿儿岛的老百姓心目中没有多大威望。

在纪念西乡隆盛逝世一百周年之际，鹿儿岛全县各地纷纷集资，为西乡隆盛铸造了一座很高的铜像。当时，也有人提议应该给大久保利通也塑一座雕像，但附和者却寥寥无几。其后，经过人们的不懈努力，最终总算是在加治屋町的一个角落里建起了一座大久的雕像。在明治维新已经过去一百三十多年的今天，大久保利通仍然没有得到鹿儿岛父老乡亲的尊敬。

原因之一，据说大久保通是个十分冷酷无情的人。

例如，当时在萨摩地区“裙带关系”十分流行。如果鹿儿岛人中有谁得势时，其亲朋好友便无不因此而得到好处，正所谓“一人得道鸡犬升天”。但是大久保利通却不然，当有人从鹿儿岛前来拜访他时，他从来未曾利用权势提拔过同乡。据传，大久保利通甚至曾轰走过前来投奔自己的老朋友。虽然西乡隆盛也曾说过“不可夹杂些许私心杂念”的话，所以一定也会不齿“裙带关系”。但终因他本人为人谦和仁厚，可能不会当面拒绝来访者，而多会通过其他方式给予对方一定的照顾。

1990年，在NHK决定拍摄长篇电视连续剧《有如飞翔》之前，电视台的人向我征求意见时问：“我们在剧中想通过对比的方式表现出大久保利通的八面玲珑与西乡隆盛的宅心仁厚，不知您有何好的建议？”

当然，西乡隆盛与大久保利通是完全不同类型的人物，但是我却无法将他们单纯地进行比较，因为两者不属于那种以简单的比较方式就能判断出善恶的人。大久保利通能够将西乡隆盛因失望而放弃的新政权建设重任负于一身，推动了新国家的形成进程。正如西乡隆盛所感叹的那样，新政府里徇私舞弊者居多，然而大久保利通却能从容应对，巧妙周旋，从而打造出来了日本中央集权制官僚体制的雏形。

西乡隆盛这样的伟大人物多因其具有精湛的哲学思想和对民众的博爱胸襟而吸引了众多崇拜者，故而能够成就明治维新这样的伟大革命事业。但他在避害趋利、逐一印证新体制的正确性、组建国家这样一个庞大组织机构过程中难有作为。例如，为了建立新的国家政权，需要一些能够研究各种政策实施的可能性，根据当时的实际情况及时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



调整政策，并将之付诸实施的具有卓越才能的人才。西乡隆盛虽然可以称为一代伟人，但在运筹帷幄、审时度势方面却有所欠缺，而大久保利通则刚好具备这方面的才能。

每当回顾自己走过的人生时，总会发现其中难以忘怀的记忆。在创办公司以前，我曾十分向往西乡隆盛的生活方式和思考方法。然而，当自己创立公司开始走上经营之路后，便发觉仅凭西乡隆盛的生活方式以及思考方法是行不通的。经营公司与治理国家大致相同，不止需要对未来的框架及理念，更需要合理地将之付诸实际行动。我是在踏上经营之路后，才开始感觉道大久保利通的卓越才能。

我的性格里，有着与西乡隆盛十分相近的热情且向往理想生活方式的一面。这或许是因为我有着与西乡隆盛大体相同的气质吧。虽然如此，但在我投入实际经营活动以后，便觉得应该向大久保利通学习，使自己具有他所展示出的理论性与合理性等这些自己所不具备的修养，并开始在经营活动中注意观察各种实际情况。这是因为在经营领域，光凭西乡隆盛的“志”与“诚”是不足以解决问题的。

但从另一个角度讲，仅凭大久保利通的“合理”与“理论”，也同样不能把握人心，协调集团行动。我从两个人的身上发现，若想成就一番事业，就必须同时具备有完成明治维新伟业的这两位历史人物所分别展现出的无情与有情。细心与大胆的双重性格。

其实，将两种性格巧妙地合二为一，形成均衡协调的人格，并不意味着等同于采取单纯的中庸做法。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章　人生方程式



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能力源于先天

我创业京瓷不久，就发现了取得事业和人生成功的方程式

人生、事业的成果＝思考方式×热情×能力

多年来，我都是根据这个方程式进行工作，也只有用这个方程式，才能说明我的人生和京瓷的发展过程。

正如前面所谈到的那样，1932年1月，我出生在鹿儿岛一个并不富裕的普通家庭。我的家族中也没有什么地位显赫或名噪一时的人物。我自己也是一个平凡的人，能力平平，从中学到大学的各种考试到就业时的面试，我都经历过许多失败。京瓷的职员们的能力也并非都出类拔萃。

我没有任何超出常人的能力，为什么会取得常人所不能取得的成功呢？我把这一结果归结为上面的这个方程式。

这个方程式中含有三个要素，其中“能力”大部分源于天生，是从父母那里继承到的，或者是老天赐予的智慧。运动才能、健康等都是生命中宝贵的财富。

其中，健康是一笔巨大的财富。健康中的大部分因素源于天生，人们无法完全掌握它。

能力也可以说是与生俱来的。人与人之间存在有差别，有的人只有0分，有的人却有100分。

“热情”决于意志

把“热情”倾注到能力中。

“热情”也可以称为努力，在这方面人与人之间存在着差别，有的人完全没有干劲和霸气，有的人则对事业和人生充满热情，不断努力。热情是由个人意志所决定的。

一直以来，我都在最大限度地发挥自己的热情，不断努力。不论是最初在松风工业从事新陶瓷研究，还是后来和朋友一起创办京瓷，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



直到今天，我都付出了数倍于常人的努力，全身心地投入到工作当中。周围的人看到我这样，总是十分担心地问“你什么时候会倒下吧”。

可以把这比成一场马拉松比赛，在长达42.195公里的长跑过程中，我从一开始就全力出击，因而难免会受到人们的嘲笑。

不过我想，既然已经参加比赛了。如果总是在最后慢悠悠地跑，又有什么意义呢？就算在最开始的两公里内领先也好啊。于是，从一开始我就竭尽全力而为。

但在跑过两公里后，环顾四周，我发现那些有名选手跑的也不是很快，于是我想“我还能跑”，就再次加快速度，直至获得最终的胜利。这就是我的真实感觉。

由正到负的“思考方式”

“思考方式”是方程式中最重要的因素。

“思考方式”来自于人的灵魂，也可以称为生存态度。人是否能持有正确的生存态度是值得深思的，刚才所说的“能力”和“热情”，从0分到100分，而“思考方式”可以从－100分到＋100分，上下幅度很大。有的人“思考方式”很消极，这通常会带来消极的结果。

把“能力”、“热情”、“思考方式”这三个因素结合起来，就能使人生和事业出现很大的差别。

有的人身体健康，运动细胞发达，他的“能力”有90分，但是这样的人往往因为感觉自己“头脑聪明，运动能力强，身体健康”而不努力工作，他的“热情”只有30分，90分的“能力”乘以30分的“热情”，他的得分为2700分。

有的人认为自己“能力”只属于中上等，有60分，所以必须拼命努力”，这样的人有90分的“热情”，60分乘以90分是5400分，是上者的2700分的一倍。在这一基础上还要考虑“思考方式”这个因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就职受挫导致自暴自弃

有的人愤世嫉俗，嫉妒他人，没有正确的生存态度，他的“思考方式”是负值，这样的人能力越强，热情越高，人生和事业就会越失败。是否有杰出的哲学观将关系到一个人的整个人生。

我大学毕业时正好遇到就业不景气，找工作的过程充满艰辛。

为了省钱，我做了三天的普通列车，从鹿儿岛到东京找工作，但是没有公司招聘我。那个年代没有关系是很难找到工作的。

我因此而自暴自弃，走在鹿儿岛繁华的街道上，我想：“这个世界上，穷人是没有好报的，到处都充满不平等，比起这个残酷的世界，充满正义、义理和人情的武侠世界更有人情味，不如去做强盗算了。”

如果我当时真的投身到侠客的世界中，恐怕现在九州岛上会有个有点名气的武侠家族吧。

其实我有极大的“热情”，这一点不负于任何人，而且也不是没有能力。由于“思维方式”决定着生活方向，所以那个时候我的“思维方式”导致我的人生出现了负值。

对于“能力”和“热情”的重要性大家可能都清楚，但在人生中，“思维方式”和哲学有多重要，则没有谁告诉过我们。就像上述方程式所表示的那样，在人生之中有正确的“思维方式”是最重要的。

通向成功之路

松下电器的创业者松下幸之助、本田技术研发创业者本田宗一郎都没有受过高等教育。他们毕业之后立刻到店里当了伙计，不但没有机会在最高学府中学习过，也不具备专业知识，但两个人都拥有高昂的“热情”，并付出了巨大的努力。他们都有高尚的思想，那就是通过工作，为职员以及更多的人做出贡献。

人们往往是这样，从有名的大学毕业后，随着学问的积累，越来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

越依靠“能力”，而对“热情”“思维方式”的重要性越来越不重视，所以从著名大学毕业的人，后来创业成功的例子非常少。

我认为越是有能力的人就越应该谦虚地思考问题，真诚地努力。没有通向成功的捷径，只有热情和踏实的努力，这似乎是很笨拙的方法，但也正是通向成功的必由之路。

譬如，身为公司的经营者，即使在遭到所有董事的强烈反对时，也必须坚定不移地贯彻自己的信念，表现出“大敌当前也稳若泰山”的果敢魄力。与此同时，还必须具备谦虚的品格，即使一名普通职员的意见也要虚心倾听，如果认为意见中肯，即便是自己制定出的计划也须当即取消。对待部下，有时需要有“挥泪斩马谡”的勇气，有时则需要表现出菩萨般的心肠，让人感觉出自己的重情与宽厚。

美国作家F·S·菲茨杰拉尔德对此有一段精辟的论述，他认为“所谓一流的智慧，是指同时具备两种互相对立的思维方式，并能使其正常发挥作用的能力”。这也就是说，同时让两种完全相反的思维方式合而为一，并能根据不同的情况加以灵活运用的智慧，才是称得上是超人的智慧。

具备两种截然不同的思维方式本身就是一个矛盾体。然而，身为领导人，不应该任这样的矛盾自由发展，而应该具有视不同情况而采取不同的正确策略的能力。

明治维新时期，我的家乡鹿儿岛诞生了西乡隆盛和大久保利通两位杰出的人物，而两人无论在思维方式还是在性格上都表现出了迥然的不同。身为两位伟人的同乡，我从他们两人身上除了感受到浓浓的乡情之外，更在事业上以及人生方面学到了许多重要的东西。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章　　事业上一如所愿



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

启动潜意识

我认为只要心想就能事成，潜在意识会有助于成功。

经营者经常会为某些经营课题或各种问题而苦恼，能否取得成功有一个分水岭：那便是能否废寝忘食，甚至连续一昼夜都在连续思考问题。

强烈的愿望可以深深地渗透到潜意识中，往往是在你要休息时或要入眠时，也就是刚刚离开问题这一刹那，潜意识会发挥作用，赋予你通往成功的灵感。

据心理学家说，潜意识比表面意识更有容量，有人用心理学实验来研究催眠状态下人的活动，发现这时人能够说出平时没有注意到的东西。

实际上我们在日常生活中，不仅有意识地考虑问题，同时也在调动潜意识。比如说骑自行车，刚刚学自行车的人，他们是“左脚踏踏板，同时左手握车把，然后把踏板慢慢蹬回”。学骑车的人有意识地让思维集中到骑车运动中，但习惯之后，即使完全没有意识，也可以边考虑事情边骑车，这就是潜意识在起作用。

但是要达到这个程度就必须全身心投入，不断进行有意识的锻炼。

也就是说要调动潜意识，必须具备能渗透到意识中的强烈愿望。只是肤浅地考虑问题，绝对不能使它渗透到潜意识中。要想成功必须有像火一样燃烧的欲望，只有这样，才能使欲望慢慢地渗透到潜意识中，在你没有意识到时引你走向成功之路。

何谓“视而可见”

我在公司内部经常说这样一句话“必须要拥有强烈、持久的愿望和热情，并使它渗透到潜意识中，最终达到自己的目标”。

强烈的愿望相当于反复思考问题。如果非常想取得成就，就必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不断地反复思考。要完成一件全新的事情必然会遇到许多困难，必须事先从各方面对可能遇到的困难进行研究。在反复思考问题的过程中，头脑里就会逐渐出现使计划如期实施的轮廓。

也就是说，在反复思考通向成功之路的方法时，对于在现实生活中未曾经历过的事情，就好像是已经成功完成那样在头脑中鲜明地勾勒出来。考虑问题必须达到这个程度。要开展新事业、取得成功就必须拥有能够“看到”成功的强烈的愿望。如果没有这样深刻的思考，绝对无法开创崭新的事业。

善意带来好运

有的人有能力，也拼命工作，但总是不能成功。观察这类人往往可以发现，他们只考虑自己的事情，思维方式错误，心灵不够纯洁。

取得成功的人不但要有强烈的愿望，而且要有美丽、明亮且没有阴影的纯粹心灵。

比如，有这样一个目标：“想提高利润”。如果提出这个目标时的心理状态是“希望提高利润，但存在许多困难，恐怕很难做到”，在这种忧虑心态下，实现目标会很困难。另外，如果只想到“提高利润可以增加自己的私人开销”，这种自私自利的动机也会使目标难以实现。

描绘愿望时，心灵的状态非常重要，如果心灵污浊、肮脏，则目标决不可能实现。

符合自然规律的生存方式

宇宙之中存在着让万物生长发展的天命，思维方式、生存方式与天命相符就能够一切顺利。

有关宇宙的形成，在宇宙物理学中已有定论——宇宙大爆炸论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大约150亿年前，一小撮基本粒子发生大爆炸，这就是宇宙的开始。现在宇宙还处于不断地膨胀过程中。

随着大爆炸的发生，基本粒子互相结合产生质子、中子、中介子，形成原子核。电子在原子核周围运转产生原子。原子结合形成分子，分子形成高分子，诞生生命体。生命体不断进化形成广阔的宇宙。

宇宙的变化一刻也没有停止过，山川草木不断地生长变化。基本粒子形成原子，原子形成分子，分子形成高分子，高分子形成生命体。生命体至今也没有停止进化。

宇宙之中的万物都在不断地生长变化，这可以称为宇宙的意志或是宇宙的天命。

宇宙的潮流是万物不断进化发展，人的思想能否与此一致，决定着人生与事业的成败。我认为如果思维方式、生存方式和宇宙潮流一致，不断进化发展，人生和事业就能取得巨大的成果。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章　　爱人之心



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“利他”经营哲学

关心或爱也可以视为是一种“利他”之心。利他之心是指不只考虑自己的利益，即使做出自我牺牲，也要为对方着想，这是人类最美丽的心灵。我认为在商业社会中，利他之心尤为重要的。

但是有许多人认为，在竞争激烈、弱肉强食的商业社会里，“爱”或“利他之心”往往会导致失败，不可能取得成功。这里我想用一个事例来证明事情并非如此。

京瓷在美国的子公司中，有一家生产电子零件的企业AVX公司，它于1995年在纽约证券交易所再次上市，从收购AVX公司到它再次上市的经过，可以看出在商业当中“利他”的精神非常重要，即使短期内做出一些牺牲，其后必然会得到回报。

与宇宙的天命相一致的思维方式是什么呢？是基督教中的“爱”，佛教中的“慈悲”，也就是充满同情的善良之心，它接受万物并且使其发展。

与AVX公司的缘分

我与AVX公司的缘分可以追溯到1974年。当时AVX公司的负责人是马谢尔巴特拉先生。AVX公司的前身AIRO BOX公司曾和京瓷签定一份许可协议，当时马谢尔巴特拉先生提出要废除这个协议。这就是我与AVX公司或者说巴特拉先生缘分的开始。

70年代初，我坚信应用了精密陶瓷技术的大容量复合电容器将具有十分广阔的市场前景。当得知美国的AIRO BOX公司已经研制出制造层积复合电容器技术后，我便决定引进这项技术。当时双方签定的协议内容是：京瓷在日本制造层积陶瓷复合电容器，在全世界销售，并在日本国内独家销售。

之后AIRO BOX公司分为两家，其中AVX公司负责层积陶瓷复合电容器业务，负责人是巴特拉先生。巴特拉先生就任后，了解到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



AIRO BOX公司与京瓷之间签有这样的合同，便提出要废除合同。巴特拉先生认为在日本的电子市场“自己的公司不能销售层积陶瓷复合电容器”，这对AVX公司是非常不利的，于是向本公司提出废除合同要求。

主动放弃销售合同

合同是由京瓷公司和AIRO BOX公司签定的，而且京瓷公司一直在支付包括独家销售费用在内的合同费用，一般来说，巴特拉先生的要求不可能被接受，但是我却不这样考虑。

“什么是人的正确行为准则”，我以这个原则对对方的要求进行了考虑。我认为，“这个合同在法律上不存在问题，但是从我的原则来看，的确如巴特拉先生所说的那样，是不公平的，它过于对京瓷单方面有利，废除要求是正确的”。于是，我答应了巴特拉先生的请求，决定从两公司的合同中去掉京瓷在日本独家销售部分的内容。

到2001年一直任AVX公司最高负责人的白耐提克特罗森先生当时就在AVX公司工作，他在1995年11月美国杂志《福布斯》的采访稿中表示，“那时巴特拉先生认为合同（京瓷与AIRO BOX公司签定的有关层积陶瓷复合电容器的协议）存在着不公平的内容，令人惊奇的是京瓷的董事长稻盛和夫先生也承认这一点，并对协议进行了修改。京瓷放弃了巨大的利益，但取得了长期的利益，以此为契机，两公司之间建立了良好的关系”。他还承认，后来京瓷收购AVX公司时，双方从前建立起来的友好关系发挥了巨大的作用。

但是我在收购AVX公司时，已经把那件事彻底忘记了。我回忆起这段小插曲时，已经是在AVX公司在纽约证券交易所再次上市之后了。

提议相互持股

我决定收购AVX公司是纯粹从商业角度出发，为了京瓷集团的发展而做出的决定。AVX公司是世界上有名的电子零部件厂家，为了推进京瓷的全球化战略，就必须要把AVX公司纳入集团内部，建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



立一个能够生产各种电子零部件的综合电子零部件厂家。这是我基于商业战略而做出的合理性判断。

我一直讲为对方考虑的重要性，但在实际开展商贸时则必须要有合理的战略。实施战略时的方法很重要，应该为对方着想，采取正确的方法拓展事业。

1989年，我向AVX公司董事长巴特拉先生提出了收购建议。我在建议中说，"让我们凝聚力量，从电子零件厂家的立场出发，为世界电子产业的发展做出贡献吧"。巴特拉先生爽快地答应了我的提议。接下来的问题就是应采用什么方法收购。

在许多的方法中，当我提出互相持股方案时，巴特拉先生立刻表示接受。当时在纽约证券交易所AVX公司的股价是20美元左右，我们把它提高了50%，定在30美元，并以这个价格和在同一交易所上市的京瓷股票（ADR＝当时的82美元）进行交换。

但是，巴特拉先生又提出30美元的价格太低，希望再增加10%，以32美元的价格进行交换，当时京瓷的常务董事、驻美公司负责人罗多尼朗逊先生和美国的律师都对这一做法表示反对，他们认为，若轻易地接受这一意见，对方会在今后的谈判中提出更多要求，这对我公司不利。

但我认为，巴特拉先生也要对AVX公司的股东负责，提高一美元左右的要求是可以理解的，于是我同意了提高10%股份的要求。

数度接受变更条件

1989年12月纽约股票交易所出现股价全面下跌，京瓷股票也下跌了10个美元，股价为72美元，这时巴特拉先生再一次提出要求，以前定的条件是以82美元对32美元进行交换，现在京瓷的股票下跌到72美元，所以希望以72美元对32美元的比率进行交换。

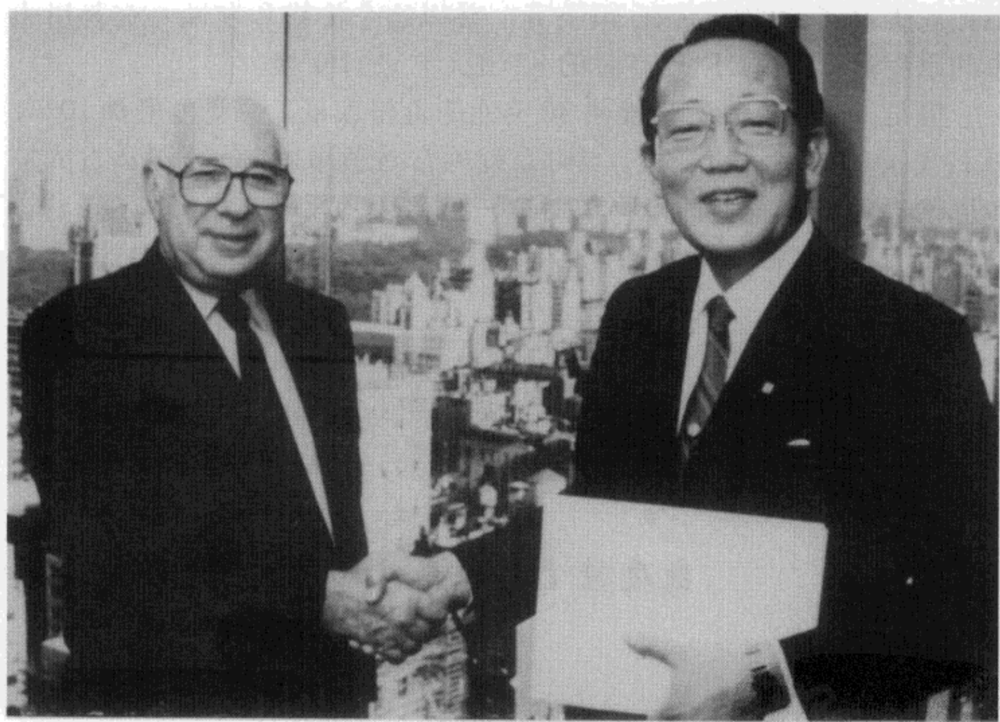
这时我也忍不住说，"如果是由于京瓷的业绩差引起股票下跌，我们当然负有责任，现在是股价全面下跌，没有必要改变交换比率"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但是巴特拉先生认为，“从道理上讲也许是这样的，但是我们有众多股东，现在京瓷的股价接近70美元，我们没有理由以82美元的比率来交换”，对于交换比率，巴特拉先生持强硬态度。

罗多尼朗逊先生和律师们表示强烈反对，“股票市场整体下跌，我们没有理由答应他的要求，我们的意见是合乎情理的”。大家认为应该断然拒绝对方的要求，但是我经过反复思考后，考虑到巴特拉先生为股东着想的心情以及以新的交换比率进行收购是否合算后，开始认识到只要努力，总是能够收购成功的，于是再次接受了不利的变更条件。



1990年1月　京瓷公司并购美国AVX公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



迅速发展的AVX公司

我在对事情做出判断时没有斤斤计较，也没有感情用事。合并是指文化完全不同的企业成为一体，就像企业间的结婚。因此，应该最大限度地为对方考虑。

收购AVX公司之后，京瓷股价大幅度上升，AVX公司股东获利丰厚，非常喜悦。这种喜悦感染到AVX公司的职员，被收购公司的职员第一次对收购公司没有产生任何反感或不满，两公司从一开始就形成了很好的交流氛围。

以此为契机，AVX公司没有特别的反感和抵触，接纳了京瓷的经营哲学和经营体制，它在被收购不到五年之后的短时期内就在纽约证券交易所实现了再次上市。

AVX公司的再次上市，使京瓷公司在1996年3月获得了346亿日元的股票利润和1476亿日元的浮余利润（时为1995年9月末）

被收购后，AVX公司取得了迅速发展，收购前1989年的利润是4.22亿万美元左右，在收购13年后的2002年，利润已达11.3亿万美元左右，约增加了2.6倍。

泡沫经济时期，有许多日本企业收购了美国公司，但是后来有的撤退，有的卖掉，像收购AVX公司这样成功的例子仅此一个而已。

我认为这就是“利人”之心的回报。重视对方，为对方着想这种行为似乎损害了自己，但是它会带来意想不到的成果。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章　动机向善 了无私心



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

京瓷哲学的核心

上一章我已经讲过，我对所有事情进行判断时都是以“人做什么是正确的” 为标准的。以人的标准来衡量事物非常重要。不以京瓷，更不以我个人的利益来判断事物的好与坏。超越企业和个人的利害得失，以光明正大、不负于天地的态度来做事，才是正确的选择。在京瓷，以我为首的所有职员都以此为最根本的行动规范。

经商一定要赢利，但赢利只是最终结果，在做事的过程中，必须要有“为社会，为世人”尽大义的态度。大义来自于无私、善意的动机。

如此讲，或许有人会认为“在激烈的商业竞争中，如此做是无法生存下去的”或者“说起来好听，但是不能击败其他公司，获得利益”。在商业中，“为社会，为世人”的思考方式、哲学是使企业能够取得发展的最根本因素。

回顾DDI（现为KDDI）的创立

上述观点可以从我创立DDI，成功发展通信事业的经历得到证明。

由于很早曾在美国拓展事业，所以我知道美国的通信成本远远低于日本，并深深感到，这已经给美国的产业活动以及国民的生活带来了难以计量的方便和恩惠。

1984年，日本终于决定对电信通信事业实行民营化，允许新的企业加入长途通信业。我想国内的大企业一定会踊跃参加，长途话费也会随之降低。

但是，也许是出于与拥有强大实力的NTT相对抗会带来巨大的风险的考虑，大型民营企业根本不想参与其中。

看到这种状况，我开始产生怀疑，“那些大企业真的会冒着巨大风险挑战NTT吗？真的会彻底提高经营效率，切身为国民着想而降

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



低长途话费吗？”

即使大企业结成联盟参与电信事业，他们也有可能只关心自己的获利，而不会真的为大众考虑。

我想，京瓷以风险事业起家，凭借果断的挑战精神发展企业，以为大众服务为经营哲学，现在正是京瓷为了大众利益降低长途话费而努力的时刻了。



1984年6月　京瓷公司设立第二电电株式公会社，正式涉足通信业务

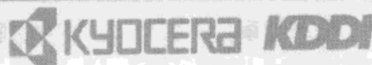
经营中的纯粹志向

我虽然这样想，但从正面向销售额远远超过4000万日元的NTT发起挑战，京瓷的力量依旧显得过于脆弱。

这时的京瓷有点像唐吉诃德，举着一只大枪冲向巨大的风车。我有时也想，像这样的国家性事业也许不应该属于京瓷的工作内容吧。

但是我无法打消这样一个念头：降低长途话费，为大众做贡献，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这不正是最适合我的事业吗。各种想法在我的心里交织，让我感到非常苦恼。

每晚睡觉前，我都反复地问自己："我要投身电信事业，真的是为了大众的利益吗？动机纯粹吗？动机中没有一点阴影吗？"

"我有出风头的私心吗？""是为了获得喝彩吗？""是出于善意还是私心呢？"就这样，每晚我都在不停地问自己。

经过半年的反复思考，我终于认定"自己的动机是善意的，没有私心"。于是我不再烦恼，下定决心：不论有多困难，我都要坚持到底。

困境中起步

在高度信息化的时代，应该尽力减少大众的长途花费，我从这个纯粹的动机出发，决定投身电信事业。一旦我发布这一想法后，京瓷之外的两家公司也决定参与，这样就决定由三家公司共同创立新电电。

这时出现了对京瓷的批评之声：三家公司中以京瓷为主体的DDI比起另外两家公司处于绝对劣势。

其理由包括：作为负责人的我没有通信方面的经验，京瓷没有通信技术的积累，不能像其他两家公司那样，利用已有的铁路和高速公路线路来铺设电缆，只能自己开辟微波通信网，架设抛物面天线等，必须从所有的的基础建设做起。

经营方面，其他两家有很多相关公司和合作公司，有强大的企业组织背景。京瓷甚至连代理网点都必须从零做起。但后来的实际情况又怎么样呢？新电电的三家公司中，从零起步的DDI取得了最优秀的业绩，现在成为仅次于NTT的日本第二大通信企业KDDI。

战胜逆境

有许多人问我，在这种绝对不利的条件下是如何摆脱困境的？我的回答是"心境决定一切。我们之所以成功，是因为我们以纯粹的心境

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



投身于事业”。

从开创DDI开始，我就不断地对职员说：“为了降低大众的长话费用，我们应该努力！”“人生只有一次，要有意义地度过！”“现在的机会百年难遇，我们应该感谢上天，抓住机会！”

DDI的全体职员都以为大众谋福利为纯粹动机，从内心深处渴望成功，全身心地投入，不断地努力。

看到DDI职员的情绪，代理店全力支持，许多客户也声援我们，这样，许多人士集中到我们周围，最终使事业走向了成功。

DDI成功的事例说明，以“人做什么是正确的”为纯粹的动机，事业就一定能够取得成功。

力排众议　涉足移动通信业

再举一个例子。DDI开展长话业务后，又参与了移动通信业务。

创立DDI开始，我相信“手机时代即将到来”，“不论在任何时间、地点，都能和对方进行语音沟通”，这在不远的将来一定能实现。

京瓷生产用于大规模集成电路的陶瓷封装后，我看到了半导体技术的进步。我预测，将来的手机大小将会像手掌那么大小。

和创立DDI一样，我建立移动通信公司的目的也是为了大众。因此，我充满信心，向DDI董事会提出参与移动通信事业建议。

但是与预期相反，除一人之外，所有的人都表示反对。

理由是，“美国的汽车电话公司从事移动通信业务，已经是负债累累，NTT的汽车电话业务开展五六年了，亏损巨大”，“世界上还没有移动通信业务成功的先例”，“DDI创业时间短，今后会怎样发展还很难说，为什么要开展失败风险极大的业务呢？”

但我认为这项事业是为了大众的利益，于是和赞成提案的惟一一位年轻职员开始发展移动通信业务。

这时，另外一家汽车制造公司也准备发展移动通信业务。

当时日本规定，由于考虑到频段分配问题，除NTT以外的公司开展移动通信业务时，一个地区只能有一家。于是，我们开始和对方协商如何把日本国内分为两个地区。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有赔才有赚

我建议采取抽签的方法，把日本列岛分为东西两块。对方公司认为首都圈市场巨大，中京圈是自己的大本营，所以一定要获得这两个区域。

邮政省的否定遭到了抽签提案，谈判陷于僵局。

我想，我们的企业规模小于对方，我们应该让步，不如就让对方获得首都圈和中京圈，我们到这以外的地区开展事业。

我把这个想法向DDI董事会做了报告，立刻传来非难之声，“多么愚蠢的让步啊”，“让出最有潜力的东京，还能开展业务吗？”

这些意见也不无道理。从当时的状况看，如果放弃首都圈和中京圈这两个最大的市场，必然会导致以后通信事业的致命失败。

我的这样解释的：“双方都想在潜力最大的东京和名古屋开展通信业务，但如果没有一方让步，日本就不能发展移动通信事业。移动通信事业是为了大众利益，所以我们必须让出一步，使谈判成功。不是有‘先赔后赚’、‘转败为胜’的说法吗？情况是对我们很不利，但即使这样，我们也应该珍惜这次加入移动通信事业的机会，并且尽全力去争取成功”。

有的人讽刺我说的：“把包子馅给了别人，自己包子头皮，而且还很客气地吃……”我回答说：“你说得不错，但是吃包子皮不会死，大家一起努力，不是可以把它变成黄金皮吗？”在众多的反对声中，我耐心地说服公司，开始了发展移动通信事业。

最后的成功

公司员工都知道移动通信事业从一开始就处于很不利的条件，于是为了成功，大家都付出了更多的努力。员工们抱有“无论如何也不能输，一定要成功”的决心，有强烈的危机意识，尽心尽职地工作。

1987年6月，关西移动电话股份公司成立，随后首都圈和中京圈以外的各地方先后成立移动电话股份公司，共计八家。与当初的担心相反，业务进展得很顺利，当时日本最大的移动通信公司从属于NTT

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



集团的NTTDocomo，我们的事业对他们形成了巨大的挑战。

虽然移动集团一开始处于非常不利的条件下，其后却取得了迅速的发展。除了有崇高的理想和明确的经营哲学外，我所能想到的理由只有神的庇护。

无论是工作还是事业，只要动机纯粹就一定会顺利。舍弃私心，为了大众而做的工作谁都无法阻拦，上天必将助其一臂之力。

2000年10月，我将DDI与在首都圈和中京圈开展移动通信业务的手机通信公司、日本最大的国际通信公司两家公司合并，创建了国内第二、世界前十位的电器通信公司KDDI。

我认为应该“舍小异，求大同”，建立与NTT相抗衡的力量，为了日本通信事业的全面发展而努力，其他两家公司对我的提案表示赞同，同意合并。三家公司的合并被称为日本企业合并史上最成功的案例。

KDDI中最盈利的是移动通信业务。现在，移动电话公司移管到KDDI的au事业部，2003年3月它的营业利润达16000亿日元，入网话机超过1400万部，成为仅次于NTTDocomo的日本业界第二大公司。



2001年10月 第二电电公司(DDI)和KDD株式会社合并后成立KDDI

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

京瓷的在华“利他”经营方针

京瓷公司进入中国后，也是以我的经营哲学为基础展开商业活动的。

进入20世纪90年代，中国经济取得了持续惊人的高速发展。最近，包括日本企业在内，诸多的海外企业十分青睐中国拥有的高素质、低成本的富足劳动力资源，相继将生产业务转向中国。如今，中国已经名副其实地成为了“世界工厂”。

对于京瓷来说，中国正在日渐成为自己的重要商业大本营。

京瓷于1987年在广东省的东莞市石龙镇开始了照相机的来料加工业务。这一业务具体由成立于1996年的东莞石龙京瓷光学有限公司（SKO）承接。如今，该业务的规模不断扩大，事业也呈现出蒸蒸日上的态势。此外，京瓷还于1995年在上海成立了京瓷电子有限公司（SKE），真正实现了在华的各种电子零部件及半导体零部件的生产。

2001年，以生产移动通讯终端产品为主要业务的京瓷振华通信设备有限公司（KZC）在贵州省贵阳市正式成立。相信经过数年的发展，这家公司一定能够成为移动终端的重要供给基地。同年，京瓷美达办公设备（东莞）有限公司也正式面世，主要从事激光打印机、复印机等产品的生产。

2003年1月，京瓷（天津）商贸有限公司正式成立。从京瓷产品的销售到售后维修，为用户提供一条龙式服务。该公司是由旗下拥有96家国有企业的天津一轻集团与京瓷公司组建的一家合资公司，其中，一轻集团与京瓷公司的投资额分别占到投资总额的51%和49%。京瓷（天津）商贸有限公司被授予在中国境内从事本土生产的产品及公司产品的进口销售权，这在负责如此众多的公司全线产品的中国境内销售活动方面，可谓开了各外资厂家之先河。

在中国开展商业活动方面，京瓷的经营基本方针是，优先保证对方的赢利，并以此为自己带来利益。这就是所谓的“自利与利他”精神。这一精神是由佛教中所提倡的“为自己的利益所采取的行动，一定要有利于他人”这一教义衍生出来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



譬如，京瓷在设立前面所谈到的SKO时所采取的便是“由日本带来所有设备委托加工”的方式。京瓷以有偿使用的方式从中方租借厂房后，将制造设备安置其中，并以无偿的方式提供给中方使用。同时，从日本本土向中国派遣生产管理者以及掌握制造技术的人员。而在工厂经营方面，从工人到各级管理者，都有中方人员担任。

以这种方式进行生产，中方首先会有厂房租借费入账，其次，制造机械以及设备则由京瓷提供，而且生产出来的产品的销售工作也由京瓷公司负责。这样一来，中方已不存在任何商业运作的风险。

之所以向对方提供如此的优越条件，首先是考虑到这样做能够让中方确保公司的利益。

或许是出于这种经营方针所产生的实际效果，京瓷公司迄今为止，一直同合资企业、这些企业所在的地区以及这些地区的政府部门之间建立起了良好的合作关系。而且，以这种友好关系为基础，京瓷公司的商业活动范围日渐扩大，也为公司带来了相应的利益。

如果采取“优先考虑对方的利益”的合作态度，对方也无疑将毫无保留地为己方提供合作。所以，我个人认为，如果没有这种“自利与利他”精神，不仅在中国，而且在世界上任何一个国家里，自己的商业活动也不会是一帆风顺的。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章　回报社会与世人



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



鼓励先进——设立“京都奖”

京瓷的经营理念是“在追求全体员工物质精神幸福的同时，为人类社会的进步做出贡献”。创业以来，京瓷热心参与社会活动。下面，我将关于京瓷的社会贡献活动做一简单的介绍。

我在1984年建立了稻盛财团，开始发展国际表彰事业。“京都奖”正是我人生哲学——“回报世人是人类的最高行为”的具体体现。

当时京瓷迎来创业25周年，京瓷的发展完全依靠各方人士的支持和职员的长期努力。

我认为，“为了京瓷的发展许多人做出了努力，我应该以某种形式来报恩”，并在内心想，“现在正是实践我的人生哲学的时候”。

另外，当时我听说世界上有许多研究者不为人所知，常年奋斗，取得了优异的成绩，但对他们的努力给予奖励的国际奖项却非常少。

表彰这样的社会精英也是为了人类的发展进步，更是我多年的宿愿。



1984年　作者出资设立“京都奖”。图为颁奖仪式现场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net

因为有这个想法，虽然当时我只有五十二岁，但还是于1984年从自己的财产中拿出约200亿日元（1997年再次出资约210亿日元），投资建立了稻盛财团，开始发展“京都奖”这个国际表彰事业。

社会上有的人高度评价我这种行为，也有不少人指责我说，“以个人的名义创立奖项这完全是年轻人的意气用事”，“这不是在哗众取宠吗”？

在商界有的人年轻的时候充满理想，年纪大了以后却私欲膨胀，这样的例子屡见不鲜。我也是普通人，废寝忘食辛辛苦苦赚钱，拿出自己的财产也觉得心疼，但是我觉得，现在自己还年轻，能克制住私心，做出正确的判断，应该开展这项事业。

受到以此为背景诞生的京都奖获奖励的人必须是为人谦虚，能够付出几倍于常人的努力，具有尊敬、虔诚之心的人。获奖人还必须是为了世界的文明和科学的发展而做出巨大贡献的人，为了人类的幸福而不断努力的人。

1985年，在财团建立的第二年，举行了第一次京都奖颁奖典礼，三笠宫、三笠宫妃殿下参加了颁奖仪式。

以后每年11月10日都在洛北的国立京都国际会馆召开隆重的颁奖仪式。京都奖下设三个奖项：“尖端技术”、“基础科学”、“思想艺术”奖，分别授予纪念奖章和奖金5000万日元。

“京都奖”最值得夸耀的地方是，获奖者不但有伟大的业绩，而且有令人尊敬的人格。

众多的候选人来自世界各地的被推荐者，这对于评选委员会来说，在每个领域只能选出一人获奖，的确是件很困难的事。争论激烈，有时到深夜，我不参与审查的任何事项，但听评审委员会的委员们说，当他们在几个候选者当中很难做出取舍时，就会再次考虑候选者的人格是否真的符合“京都奖”。听到这些我非常高兴。下面是“京都奖的理念”全文。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



京都奖的理念 （全文）

我于1959年建立京瓷股份公司，作为研究陶瓷的技术人员，我曾研究开发电子陶瓷、工程陶瓷、结构陶瓷等各种陶瓷材料，为现代新型陶瓷时代的发展做出了贡献。

京瓷创业至今已历经了25年，本世纪的四分之一已经过去，我们取得了骄人的成果。由于上天的恩惠，我们发展成为年销售额达2300亿日元，税前利润530亿日元（1984年）的企业。我以自己的人生观“为大众、为世界而做出努力，这是人类最崇高的行为”为基础，使京瓷股份公司不断发展壮大。如今，我拿出自己在京瓷股份公司中的股票及现金，共计200亿日元（2003年实际金额达645亿日元），为奖励那些为人类科学发展、文明发展和精神文化发展做出巨大贡献的人们，并希望为人类的进步发展贡献自己的一份力量，因此设立京都奖。

京都奖的获奖者必须具备谦虚的态度，付出数倍于常人的努力，了解自己，能对伟大事物报有尊敬虔诚之心。获奖者必须为世界文明、科学、精神文化的发展做出巨大贡献，还必须是真正为人类幸福而努力奋斗的人。

创立京都奖有两个理由，一是如前所述，我的人生观是：“为大众、为世界努力奋斗是人类最高尚的行为”。我希望对曾经养育我的人类和世界做出回报；第二点是，有许多研究者一直在默默奉献，但为他们设立的奖项却非常少。我希望对那些不断努力，为人类科学、文明、精神文化发展做出巨大贡献的人给予奖励，并希望京都奖能在这方面发挥应有的作用。

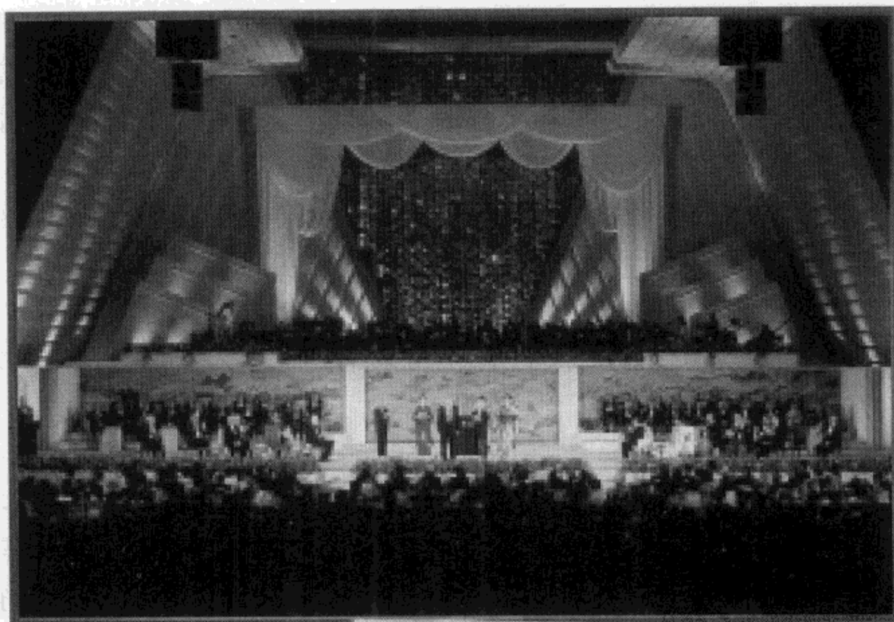
只有科学和人类精神文明的发展达到平衡，人类的未来才能安定。现在，科学文明飞速发展，但人类精神方面的研究却大大滞后。正如事物分为阴和阳、明和暗一样，世界有正反两方面，只有这两方面平衡发展，才能达到整体的稳定。只是单方面发展，宇宙的平衡将被打破，导致人类的不幸。如果京都奖能对这两方面的发展做出贡献，对构筑新的哲学规范起到促进作用，我就感到非常荣幸了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一九八四年四月十二日
稻盛和夫

京都奖今年（2003年）迎来了第十九次颁奖典礼。每年从世界各地推荐来许多候选者，评审委员会的委员们对他们进行慎重的评审，许多人员为颁奖典礼而操劳，京都的各位人士充满热情地迎接获奖者，我从内心向他们表示祝贺。正是由于来自各方的支持，京都奖才能在世界上获得高度的评价。我衷心向大家表示感谢。

我衷心希望，今后京都奖能为科技、精神文明的发展和平衡做出贡献，促进新规范的建立。



京都奖颁奖仪式现场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



培养年轻经营者——盛和塾的创立与发展

1983年春天，以京都青年会议所的成员为中心，年轻的经营者们向我提出举办学习会并由我讲课，要我讲述自己是如何使原来只是一家街道工厂的京瓷变成一家大企业的，他们想向我学习“现实中的经营学”。

年轻时，我周围的许多人教给我有关经营的知识，我对此一直心存感谢，作为报恩，我想向年轻人传授我学到的东西。

另外，鼓励、培养中小、骨干企业的经营者对于日本经济的全面发展非常重要，在中小骨干企业工作的人数占日本劳动人口的70%到80%，经营者决定着众多公司职员的幸福，应该提高他们的素质，开展正确的经营。

由于这个原因，我在那一年的7月成立京都盛友塾。在第一次的学习会上有25名京都的年轻经营者参加，我做了一个半小时演讲后，大家根据演讲主题提问。我不想办成只有一方授课的学习会，为了使我的知识能够传授给他们，我尽可能的和大家促膝谈心，如果我的对观点有疑问或异议就当场交换意见，争取互相理解。

之后有人呼吁定期举办这种学习会，想参加的人也渐渐增多。如果参加的人太多有可能造成只有我在讲话，因此把参加者的人数定在50人左右，并慢慢走向正轨。

建立学习会六年之后，在大阪的年轻经营者们提出在大阪举办自己的学习会，当时移动电话公司（现在的au）的服务刚刚开始，我非常忙碌，但是看到好学的年轻人，我为他们的热情所感动。1988年12月学习会的名字改为“盛和塾”，第二年4月在大阪也成立了学习会，盛和塾这个名字是指企业的隆“盛”和人心的“和”睦，刚好我的名字中也有这两个汉字。

大阪的盛和塾成立之后，各地的年轻经营者都希望创办本地的学习会，1990年神户开办了学习会，随后滋贺、鹿儿岛、富山、东京共五个地区也相继开设了学习会。现在国内的学习会共有51家，海外4家，会员共计约3000人。全国各地都在频繁地召开例会。

我常常调整忙碌的计划，不领取任何报酬，到各地的例会义务演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

讲。结束公司繁忙的工作之后还要去地方出差，这在精神上肉体上都很痛苦，但是当看到学习会的成员们认真听讲，收到很大效果时，我感到一切辛苦都有了回报。

盛和塾的讲授内容一般是当天会员共同关心的话题，或是请会员代表就经营中的问题谈谈看法，再由我做出评论。今后如果时间充裕，我准备进行更加具体的指导，如采取个别辅导的形式。

我忠心希望盛和塾的成员们成长为优秀的经营者，大力发展企业，使公司的员工生活更加幸福。

关心不幸儿童——盛和福利会和稻盛福利财团

近年，日本社会急剧变化，给儿童的生存环境带来显著改变，少子化、家庭小型化、女性就业人数增加、离婚率上升、城市发展带来人际关系疏远等等，许多因素造成儿童健康发展的体制不断崩溃。社会犯罪呈低龄化，虐待儿童案件增加。因此，我总想为不幸的儿童做些什么。

历史上，曾经有笃志一家对出身贫困、遭遇不幸的儿童提供经济援助的事迹。我也想这样做，建立一些设施，让现代的不幸儿童能安心生活，并且帮助他们自立。

我把自己的想法告诉了京都府知事和京都市市长。他们都表示赞同和支持。

2003年1月，我拿出个人财产10亿日元，建立社会福利法人“盛和福利会”和财团法人“稻盛福利财团”。

盛和福利会负责建立、经营幼儿园和儿童保健设施，对象是幼儿及18岁以下的儿童、青少年，计划2004年春在京都南部的精华町开业。

稻盛福利财团主要以从京都的儿童保健设施中出来的青少年为对象，为他们的供为期两年的经济援助，支持他们自立。计划将于2004年付诸实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



京瓷的对华贡献

自1975年实现首次访华以来，我曾数度前往中国，但最初深深埋在我记忆中的，则是向中国没有通电村庄赠送京瓷公司生产的太阳能发电设备期间所发生的事情。

1985年年初，为了日中友好事业，以当时任国务委员的张劲夫先生为团长的中国政府要员组成的访日团一行视察了京瓷公司总部。在举行的恳谈会上，我就京瓷当时正在努力开发面向未来的新型能源——太阳能电池作了介绍，并当场表示有意向中国赠送一套"京瓷生产的太阳能发电设备"。张劲夫团长对这一建议非常感兴趣，并表示将尽快推动日中双方启动这一项目。

时间没过多久，便将接受设备捐赠的地区定在了中国甘肃省兰州地区的一个不大的村庄。那是一个满目凄凉景象，贫穷落后、村民不足千人的地方。那里的人们当时还只能使用油灯照明。

京瓷公司立即向当地派遣了技术人员，并开始着手由日中双方共同负责安装工作。安装工程在历时了三个多月之后顺利完成。于是，"开灯仪式"被安排在了10月份，我也访问了该地区，并出席了仪式。

仪式举行的当天，令我惊讶不已的是，如此一个小村庄，竟不知道从哪里冒出来数也数不清的村民，会场被人们围了个水泄不通。当地村民以最隆重的方式接待了我们，我感到内心暖融融的，并生出了无限的感激之情。

当京瓷生产的太阳能发电设备开始运转发电后，这个村庄的约140户村民家里顿时出现了电灯的光亮。学校里也安装了黑白电视机。我亲眼目睹了村民们发自内心地为他们带来"礼物"的京瓷公司表现出感激之情，那情景至今仍历历在目，令人难以忘怀。

此外，京瓷公司还向"日中长江文明学术联合考察团"提供了资金方面的支持。这一考察团是由日方的国际文化研究中心及中方的北京大学共同组成的。

我一直很尊敬当时担任国际日本文化研究中心所长的梅原猛先生。1994年年末他向我建议说："中国有一处亟待发掘的古文化遗迹，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



京瓷公司一行受到兰州郊区村民的热烈欢迎

而发掘工作中的发现将有可能改写现行的世界史。不知稻盛先生是否愿意为日中友好事业提供些支持？”

据梅原猛先生讲，长江流域地区埋藏有重要的古代遗址及文物，而这些遗迹及文物则主要集中在经济发展速度较快的地区。如果不及早采取措施，这些人类的宝贵遗产有可能因此而永久消失。中方目前尚无力单独开展考察活动，如果能够从学术方面、技术方面以及资金方面获得援助，将会形成一种全新日中文化交流方式。我想，虽然我不是考古学专家，但如果能为日中友好事业有所贡献的话，为这样的项目提供支持将具有非常深远的意义，于是，当场便接受了梅原猛先生的建议。京瓷公司不仅提供了资金方面的支持，而且也参与了其中的学术考察活动。我也受梅原猛先生之请，出任了联合考察团日方高级顾问以及高科技考古小组的组长。

在被誉为世界水稻种植文化发祥地的长江流域的考古发掘工作于1995年开始实施。所幸的是，当年4月，我有机会同梅原猛先生、国际日本文化研究中心的安田喜庆先生一道，参观了良渚遗迹。

从上海乘特快列车，再换乘轿车，四个小时后，我们来到了良渚遗迹。良渚遗迹位于浙江省杭州市近郊的一处田园地带。那是一片被黄色的菜花、白色的梨花以及粉红色的桃花装点得斑驳陆离、坡度舒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

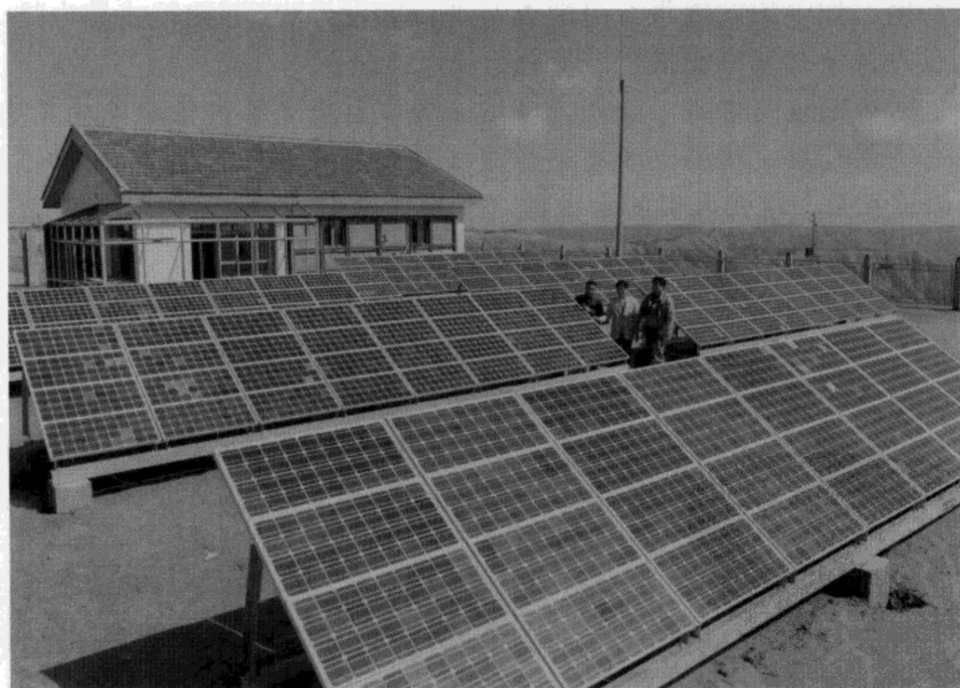


缓的丘陵地带，优美的景色令人心旷神怡。也正是在这片丘陵地带上，沉睡着据说至今已有5300年历史的以水稻种植业为主而繁荣起来的古代都市文明。如果这一学说被证实，那么，这里将成为较黄河文明早出2000多年的中国最古老的都市文明发祥地，水稻的种植历史也将被改写。这对于同属于“水稻文化”地域的日本，无疑也具有很大的发掘价值。

考察过程中，我见到了从良渚遗迹发掘出的优美出土文物。那是一件用翡翠加工而成的“玉器”。

仔细端详呈现诸多颜色的成形玉器之际，我不禁发出了惊叹声。这件制造于5300年前的玉器，其加工精度令人匪夷所思，甚至让人觉得即使是利用今天的集计算机与高科技于一身的现代陶瓷技术也不可能完成的。由于我多年以来，一直从事陶瓷技术的研发工作，所以更清楚其中的技术含量。

除了玉器，还有一些被发现的能够改写人类文明史的文物、遗迹。这更增加了我对今后的研究活动所抱有的期待感。我想，如果通过这



1985年10月　京瓷公司向兰州效区农村捐赠太阳能发电设备

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一活动，能为日中友好关系做出些许贡献的话，将是我的荣幸。

除此之外，京瓷还在中国开展了多项交流活动。“中国少年友好交流访日团”便是诸多活动之一。京瓷公司每年都会从中国邀请一些少年，让他们到日本观光并到日本家庭中生活一段时间。通过这种交流形式，让这些少年感受日本文化的方方面面。

京瓷公司为了让天真烂漫的孩子们能够在自己的少年时代接触到异国文化，拓宽视野，将来结成日中两国之间的友好纽带，于1997年开始举办这项文化交流活动。最初，京瓷的这项交流活动只限于设有公司海外生产工厂的东莞市一地，但从2001年起，邀请范围便开始扩大到了北京市、上海市以及贵阳市，并于每年从上述四地邀请30名儿童访日。

另外一个例子则是2001年创立了“稻盛京瓷西部开发奖学基金”。这一基金是为了响应中国政府提出的“西部大开发”政策，以从经济方面资助生活在中国西部地区的品学兼优、生活贫困的学生为目的，由我个人与京瓷公司分别捐赠50万美元而创办的一个基金组织。这一基金组织每年都在为西部地区有代表性的12所大学的学生提供奖学金。



2001年2月　稻盛和夫京瓷西部开发奖学基金捐赠仪式于人民大会堂举行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中国在未来的持续发展过程中，急需培养出一批优秀的人才。基于这一想法而开展的“中国少年友好交流访日团”活动以及创办“稻盛京瓷西部开发奖学基金”，目的都是希望能够在培养人才方面为中国尽一些微薄之力。

在华讲演经营哲学的重要性

1995年秋季，我有了一次在人民大会堂为中国政府要人进行讲演的机会。在讲演中，我就自己的“高深的哲学思想为企业经营所必需”的思想做了介绍。这在中国尚属首次。众多的政府要人以极大的热情倾听了我的讲演。在讲演结束时，他们对我的讲演报以热烈的掌声并表示出由衷的赞美。

其后，我虽然屡屡应一些企业家以及大学的邀请，做过多次讲演，



1995年10月 作者于北京人民大会堂做题为《为什么企业经营需要哲学》的讲演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1998年4月 当时的国家副主席胡锦涛同志视察京瓷总公司

但在讲演中，我大都很少谈及在企业经营实践中的经验，而是更多讲一些诸如“公司经营中的哲学思想不可或缺”、“企业经营者必须具备优秀品质”等主题的“经营方针”。令我感到十分惊讶的是，我的这些讲演，往往能够从大多数中国人中获得极大的共鸣。1998年，中国国家主席胡锦涛（时任副主席）访问了京瓷总公司。在会见中，胡锦涛国家主席曾频频点头，对我谈到的一些经营哲学表示首肯。

如今，在中国国内，学习我的经营哲学思想，并意欲付诸实践的企业家与日俱增。其中，天津市、江苏省、山东省内已经出现了“日本企业经营哲学研究会”组织，并自发办起了学习班。在中国经济取得高速发展的背景下，已经出现了许多年轻有为的企业家，我由衷地希望他们能够通过掌握优秀的哲学思想，使自己成为更优秀的经营者，为中国未来的更大发展做出贡献。

2000年秋季，“稻盛和夫经营哲学研究中心”在吉林省长春市的东北师范大学成立。早在中心成立前，该大学日本研究所的刘荣教授便已经开始着手了对我的哲学思想的研究。其后，该研究所所长尚侠教授正式向我征求意见，表示要“设立一个专门的研究机构”。这也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就为创办研究中心提供了契机。

如今，以上述两位教授为首，研究工作正在有条不紊地进行。我期待着他们的研究成果能够早日被广泛地介绍到中国国内。

共同携手为世界做贡献

沿着邓小平先生提出的改革开放路线，中国经济正以惊人的速度向前发展。2001年末，中国经过不懈的努力，正式加入了世界贸易组织（WTO）。乘着这股东风，中国正以“世界工厂”乃至全球性市场的形象出现，其重要性也与日俱增。我认为，正如许多国际调查公司所预测的那样，中国在不久的将来，一定会跻身世界上屈指可数的大国之列。

即便这一天到来时，我也希望中国不要忽略了对别国的关心与保持谦虚的胸襟，不要陷于“霸权主义”怪圈内，成为一个尊重亚洲传统思维方式的和平国度。

在这一点上，日本也例外。在日中两国的近代史上，曾发生过多次不幸的事情，尤其是在20世纪初期至的第二次世界大战结束为止的一段时期内。我认为，日本一定要对其在中国的所作所为进行谢罪。正确评价日中两国之间的历史至关重要，日本只有在相互理解的基础上，重新构筑起双方的信赖关系，才能重新赢得中国的信任与尊敬。

如果日中两国能够一直互相尊重，常以谦虚的态度替对方着想，两国的友好关系将日益增强，也一定会为整个东亚地区乃至全世界的和平与繁荣做出贡献。我认为，两国首先必须共同做出努力，共同构筑起这样一种理想的双边关系。

为此，我将竭尽自己之所能，努力为这一事业贡献一份力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结束语

我的人生观



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



皈依佛门



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接受胃癌手术

最后，我想阐述一下我对自己人生的看法。

我曾想过，让自己在六十五岁时便从京瓷株式会社以及DDI的企业经营一线隐退，潜心学习佛教经义。这是我很久以前就有的想法。为此，1997年6月，在京瓷株式会社以及DDI的股东大会上，我宣布自己从今将退居二线，只担任名誉会长，并将于29日举行剃度仪式，专心修神养性。

然而，令我意想不到的是，当天我不得不接受胃癌手术。

我每年的年初都会与妻子一道去医院接受定期的健康检查。上一年的2月15日，我们也准备去医院接受健康检查，但终因妻子的身体状态不佳而被迫推迟。

其后，因为工作过于繁忙也就一直没去医院。终于有时间去做健康检查时，已经是6月9日了。

我当天接受了X光检查以后，医生告知我要在6月14日来医院复诊，做胃镜检查。接受胃镜检查后，医生说我的胃部已经出现溃疡。为了慎重起见，医生为我做了四处胃组织的采样化验。

对此，我有些不祥之感。6月19日，我正在京都工商会议主持会议时，我的主治医突然来访，并把检查结果通知了我。

医生说："检查结果表明您已经得了胃癌，必须立即接受手术治疗。"

当天，我的日程表中还安排有冈山地区盛和塾的例会。于是，我拖着患病的身体到了冈山。当例会结束后，我便乘坐晚间的新干线返回了京都。一路上，与返回东京的学员们坐在一起，一直到京都前，都在和他们谈论有关经营的问题。

回到家，已经是深夜时分。我总算有时间静静地思考自己的胃癌问题了。结果，我发现自己并没有表现出任何的不安情绪。不久，我便静静地进入了梦乡。

第三天，我和医生商量了一下，决定在6月29日做手术。不巧的是，正如上文提到的那样，那一天正是我原本准备在圆福寺接收剃度的日子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我6月24日住进了京都市内的一家医院，不久便接受了胃癌病灶摘除手术。手术做得很顺利，我的胃被切除了三分之二。当时医生告诉我，虽然术后疼痛将持续一段时间，但一周之后便可以进些汤粥类的食物了。然而，在一周之后，我试着喝些粥时，感到了胃部出现了难忍的剧痛。

到医院做了复查后，医生发现我胃部切除部分的缝合状态不是很好，所以每当有东西入口时，就会从缝合处出现一些渗漏情况。如果不能得到及时的处理，甚至会引发腹膜炎症。

原来预计做完手术两周后便可以出院，但我由于当时的特殊情况，我的住院周期被延长了许多。

接受剃度

如今回想起来，从被告知患了胃癌，到接受手术治疗期间，我始终怀着一颗平常心，过着与素日无二的生活。我想，既然我已经经历了许多人生的坎坷与历练，所以，一次手术并没有什么大不了的。更何况，手术时使用了全身麻醉，在浑然不觉中完成，没有感到身体出现了什么异样。

然而，其后我才真正体会了手术带来的苦痛滋味。由于手术部分的缝合状况不是很好，在经过一个星期左右之后，我每天都会因难忍的疼痛而大汗淋漓，内衣也要每天更换好几次。这种情况下，医生禁止我吃喝东西，每天只能靠输液来维持体力，因此也不可能会有好的心情。

当时，我由于情绪低落，曾不时向身边的人发火。虽然自己平时总在谈些“要为他人着想”、“保持高尚的情操”之类冠冕堂皇的话，当自己要承受难以忍受的苦痛和折磨时，也不由自主地会忍不住发些脾气。当时的表现真有些令我感到内疚。这件事使我认识到，尽管平日自己会谈一些豪言壮语，但实际上自己的内心世界也一样脆弱。

由于认为自己的修为还没有达到一定程度，我便萌发了出家修行、自我反省、度过较为圆满的人生的想法。

9月7日，我虽然身体状况尚且没有完全恢复，还是在平日师随

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的西片担雪禅师的指导下接受了剃度。在圆福寺成为了佛门弟子。进入了11月上旬，我还在寺内真正体验了修行生活。

西片禅师在为我做剃度时曾教导我说："我们禅宗的出家人，在修身养性时需要长期坐禅，因此虽说不是与社会对立，但实际上也没有为社会直接做出什么贡献。你从俗世出家，在僧堂里认真完成修行之后，要返回到社会中，为社会做出贡献，这正是佛教经义之精髓。终日闭门修行是发挥不出你的能力的。"

将来，日本无论是在政治、经济、产业等各个领域都会发生革命性的巨大变化。我将会谨记禅师的教诲，竭尽一己之能，为世人和社会做出应有的贡献。

笑对死神

我决定在六十五岁从经营的第一线上退下来，其原因可以追溯到二十五年之前。当时，有一位来自印度的瑜伽禅师正在日本访问，我经人介绍得以有缘面晤这位得道高僧。由于这位禅师同时还是印度传统的阿尤尔拜达医学名医，我便请禅师为我把脉诊疗。

诊疗中，在我没有开口讲任何话之前，禅师便说出了我小时候曾患过结核病，并准确地指出了病灶所在的位置。随后，禅师还说出了我至今的病史，甚至说出了我当时曾患过三叉神经痛。

禅师为我把脉后说："你的寿命大约为八十岁左右。"我牢牢记住了禅师的话，从那以后，便一直相信自己的寿命大概是八十多岁。

我想，既然知道了自己的寿命只有八十多年，那就应该给自己的人生制定一个计划。于是，我就把自己的人生划分成了三个阶段。首先是至大学毕业为止的二十年时间，这段时间是为自己步入社会工作前的准备期；之后的四十年是社会实践中的工作期；最后的二十年是为了迎接前往另一个世界的准备期。这样一推算，我便决定自己在六十岁的时候从经营的第一线上退下来。

然而，当我步入花甲之年时，正值移动电话事业刚好在全国范围内展开之际。而且，小灵通移动电话生产计划也刚刚理出一些头绪。由于这一系列新的事业计划都有待做出决策，结果，六十岁退出一线的打算也不得不被暂时搁置一边。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



五年之后，新的事业总算有了些眉目。虽然比预定的计划推迟了许多，我还是毅然决然地决定在六十五岁的时候撤出经营第一线。我希望自己能够在离开这个世界之前，能够尽量提高自己的修为。

同时，自己也是想把经营工作尽量让给年轻人来做。经营者应该在尚能做出正确判断之前从经营第一线撤出，尽量为后继者提供展示才能的空间。基于这一想法，我希望尽早实现自己在六十岁时没能完成的夙愿，只担任名誉会长一职。

利用所剩的余生，净化自身的灵魂，让自己的心灵得到升华。这既是在为了迎接死亡做好心理准备，也是为了迎接新生所迈出的第一步。

佛教教义中有轮回转世说，认为人类即使肉体死去后，灵魂也不会随之消失，而会通过转世继续存在。我们生活在世上，都是在经历着这样的轮回转世过程。换而言之，现世是为了来世生活得更好，是我们修炼灵魂的一个场所。

我对佛教的轮回转世说深信不疑，所以准备利用余生，尽最大的努力使自己的灵魂得到净化，使自己得人格得到升华，以充分的心理准备来迎接一个美好的来生来临。这也是我接受剃度，希望潜心修行佛教教义的理由。

净化心灵

在众多的宗教之中，我之所以选择了佛教，是因为佛都更注重心灵方面的修炼。我个人理解，我准备皈依的禅宗，是佛教中最重视心性修炼，即灵魂磨炼的教派。

释迦牟尼原本是印度皇室的一位王子，生活得自由自在。然而，他在年轻的时候，就对人生有所参悟，并最终选择了宗教这条人生之路。最初，释迦牟尼曾苦苦地修炼，却一直心无所悟。但当释迦牟尼在一棵菩提树下坐禅的时候，突然大彻大悟。为此，后人将释迦牟尼顿悟的禅理加以整理并传播。这便是今天的禅宗的开端。

释迦牟尼因为省悟而参透出了宇宙万物间的所有规律。据说，当人的心理状态达到某种至高的层次以后，就能够进入“天人合一”的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

境界，所有的事物都会在一瞬间清晰明了起来。而这种参悟的境界是无法用理论和知识来解释的，用文字或语言也很难描述出来。这就是人们常说的“只可意会，不可言传”之意，是人们除了亲身体验之外所无法理解的。释迦牟尼的弟子们如是说。

但是平常人即使是坐禅也很难有所感悟。江户时代中期，被后人奉为临济宗祖师的高僧白隐禅师，从年轻的时候开始修行。据说，直到他圆寂，一生中虽然有过无数次小悟，但大悟却只有八次。

像这样的高僧，数十年如一日，终日打坐参禅，也只不过大悟八次而已。而我六十五岁才开始皈依佛门，要想大彻大悟恐怕会难上加难。

但是，正是因为意识到自己的心性与人生中还有很多不解之处，所以才决定从经营第一线退出，为自己创造出更多的时间与空间，以补足自己的心性与人生方面的不足，使自己的灵魂得到净化。正是出于这样的夙愿，我最终接收了剃度。

有悟于人生真谛——我的剃度仪式

1997年9月7日清晨，我在圆福寺受戒，由西片担雪禅师为我主持了剃度仪式。这一年的9月，虽然已近秋季，但每天依旧是暑气逼人，让人觉得闷热难当。圆福寺内树上不断传来蝉声阵阵，向人们展示着夏季即将结束。

圆福寺位于京都府与大阪府交界处，因为保存有据说是圣德太子亲手制作的达摩像而闻名。如今，这里作为临济宗妙心寺的道场，依然有很多僧人在这里修行。

在这前一天，我就已经接受了剃度，身穿白衣白袜，静静地等候受戒仪式的开始。上午十一时，像是要盖过蝉鸣般，寺内响起了震耳的鼓声。随着鼓声，我在一位僧人的引领下来到了道场所在的正堂。接着西片禅师走进正堂入座。当时的会场里，聚集妻子、亲戚以及公司里的四十多个人，他们参加了我的受戒仪式。

会场里，负责主持仪式的僧人高声宣布：“从现在开始，为稻盛和夫举行剃度仪式。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我在释迦牟尼佛像和师父西片禅师面前各拜了三拜后，双手合十静候在一旁。道场里十分寂静。清脆的木鱼声更增加了道场内的宁静感。师父高声诵道：“专心奉侍，无上佛宝，无边法宝，无尽僧宝，让我们共同感受无边的佛法吧。”

接下来又宣读了《感谢天地父母加护》的戒文。戒文读毕，我深施一礼后退出正堂，其后换上僧衣，再次入堂。师父西片禅师为我受戒，并授予我剃度刀具。我接受了法号“大和”和一领袈裟。这样，我已经正式皈依佛门，成为了一名佛教弟子。

接下来我接受了出家人的“十大戒律”。其内容如下：

一、　不杀生戒
二、　不偷盗戒
三、　不贪淫戒
四、　不妄语戒
五、　不沽酒戒
六、　不说四众罪过戒
七、　不自赞毁他戒
八、　不悭贪法财戒
九、　不嗔恚戒
十、　不诽谤三宝戒

禅师在宣读完十条戒律之后，用极为严肃的语调问我：“汝能持否？”

这是在问我能否遵守佛家的十大戒律。我毫不迟疑地回答：“吾能持！”在三次询问过后，我面对聚集在正堂的众人和佛面，立下了遵守十大戒律的誓言。

接下来，众僧诵过《般若心经》和白隐禅师的《坐禅和赞》后，禅师教诲说：“舍弃自我，以他人的立场求生存，便可获得真正的安宁。”最后，他和众僧同诵一遍《四弘誓愿》。

我的受戒仪式就此结束。

其后，常有人就此问起我：“你觉得自己内心有什么变化吗？”受戒以后，由于接受剃度，所以大家能够看出我的外表发生了很大的变化。其实，我内心的变化有过之而无不及。

首先，我可以自由自在地谈论有关精神世界的问题了。我在大学时代的专业是理工学科，毕业后又一直从事技术研究方面和企业经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



管理方面的工作，每天免不了与各种数字打交道，因此，每当我谈及有关精神世界的问题时，有时难免会表现出一些不安。而且，每当我一提及有关精神世界的问题时，难免会有许多人认为我不过是在装腔作势，并因此对我敬而远之。然而，由于接受了剃度，所以，我不再会因为在考虑自己是否应该谈论有关精神世界的问题而犹豫不决了。

其次，迄今为止，我大多有意识地去努力做某些事情，如今已经能够在不知不觉中就自然而然地做到了。例如，在谈到“利他”问题时，从前我一直时时刻意告诫自己“一定要这样做”，多为强加给自己的意识。但如今，即使不去有意识地告诫自己，也会自然而然地把“利他”思想作为行动准则。

再者，我分明感受到，迄今为止要靠理性来理解的一些道理，现在已经可以抓住其本质，并能够真正从内心深处去理解它。

终获信仰

我常常谈起，“磨炼心性”抑或“升华心智”为人生中最重要的事情；人生的目的在于尽力升华、净化、深化精神。而作为其具体方法，则应该积极地积德行善，培养能够采取这种行动的人性。

但是，正如我在前文中提到的那样，我也曾经有过无法忍受肉体折磨的经历，甚至曾把自己的苦痛转嫁给周围的人。面对分明连佛教提倡的清规戒律也无法遵守的自己，我不禁有些自责，“我究竟做了些什么？”我也曾在内心向我佛求教，“像我这样的人，真的无可救药了吗？”

然而，我如今已经学会了用这样的方法进行思考——

一心想要恪守戒律的人与根本不曾意识到戒律的人，其人生方向也会截然不同。至关重要的是，虽然自己不能完全遵守戒律，但内心希望去以此为准则而采取行动，并尽量付出努力。这样做的人，其命运将会发生改变；不抱有这种思想，追求利己及短期行为的人，等待他的将是没落或破败。

这是因为，我佛释迦牟尼不会置这些虽然不能恪守清规戒律，但内心中一直期望着能够使自己的灵魂得到磨炼，每每三省悟身，努力求得生存，只是被烦恼缠身者于不顾。反而更应该对这样的人施以爱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



心，拯救他们。

我如今认为，我们能够感受到来自释迦牟尼的永久不变的爱护。迄今为止，我希望能从理性的角度去理解佛教教义。但自从接受剃度，我便由衷地坚信：释迦牟尼正在通过这样的方式在拯救芸芸众生。这或许能够证明我已经获取了“信仰”。现在，我已真心皈依，所以能够无忧地生活下去。

这就是我接受剃度之后的感想。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附 录



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



讲演录



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1．经营12条

第4届中日企业管理国际研讨会（2000年8月10日）
研讨会主题："21世纪企业经营者的心理培育"
演讲题目：经营12条
讲演者：盛和塾塾长（京瓷公司名誉会长）稻盛和夫

首先我对今天能够受邀参加中国企业管理培训中心召开的第4届研讨会表示诚挚的谢意。

能够与中国的各位企业家在乌鲁木齐进行交流，我感到发自内心的喜悦。新疆古时候位于丝绸之路的要冲，因东西方的文化交流及东西方贸易而繁荣。而现在的新疆位于今后必将蓬勃发展的中亚经济的中心地带，其发展为世人所期待。

我知道，日本之所以能实现今日的经济发展、成为世界第二大经济强国，完全是因为从贵国传来的儒教思想以及由玄奘途经这里——也就是新疆——传来的佛教思想，并在此基础上勤奋努力的结果。

此次能够首次访问这个应该称之为我们日本人的原点的地方，并与大家一起进行交流，互相学习，我觉得感慨良深。

下面进入正题。我在日本主办以通过完善经营者的人格谋求事业发展，即"完善心志、改善经营"为主题的学习会——盛和塾。

盛和塾自1984年成立以来，得到了众多中坚企业的经营者的支持，现已发展为拥有54家私塾、3133名学生的培训学校。

现在这种活动已扩大到中国。听说很多中国企业家以我写的书为教材不断学习，很多大学在课堂上提出了关于我的多篇论文。

在这种情形下，去年10月，我受邀参加了在天津市召开的"第3届中日企业管理国际研讨会"，并在会上做了题为《思想经营为何需要哲学》的演讲。

当时有几位中国的企业家及学者对我的经营哲学发表了意见，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



听了之后很为他们的认真态度及理解的深度所感动。据说天津以进一步深化学习我的经营哲学为目的，新近成立了日本企业经营哲学研究会。我希望这能成为我所主办的企业家学习会——盛和塾在中国迈出的第一步。

去年我在天津以《经营为何需要哲学》为题做了演讲。这个演讲概括为一句话就是：经营者的哲学及人生观要有尽量高的着眼点。

哲学与人生观通常不会被理解为经营所需的重要因素，然而，哲学实际上支配着经营，决定着事业的成败。如果希望自己的公司繁荣昌盛，希望员工幸福，作为企业一把手的经营者就要从思想上提高自己。——这就是我上次演讲的主旨。

此次研讨会的题目也是这个主旨。今天看起来有很多企业家光临，因此我想就大家最热切期盼的事情——事业发展——的秘诀进行具体阐述。

我将自己在京瓷公司以及DDI的经营过程中体会到的、经营实践的原理原则归纳为12项，在天津的演讲中阐述了其中的一部分。今天我想利用大约一个半小时的时间，对“经营12条”进行逐项的详细阐述。

说起经营，人们往往认为纠缠着众多复杂因素，将其理解为很难的东西。而我或许因为是理工科出身，并没有认为经营有多难，倒不如说我将其理解得很简单。

在进行研究开发的时候，将复杂的现象简单化的能力不可或缺。对复杂的现象如实加以理解，可能会使问题变得更加困难。而如果能从复杂的现象中抽象出推动现象发展的原理，则所有的事情都可以得到解决。

同样道理，只要能领会其中的要诀，经营便不是什么难事。而且我相信无论在中国还是在日本，这个经营的原理都不会发生改变。为什么这样说呢？因为我接下来要讲的“经营12条”，是从“如何正确做人”这个人类最根本的角度出发的，我认为它带有超越国家、民族及语言差异的普遍性。

京瓷公司是于1959年作为精密陶瓷部件制造商而创立的。当时有员工28名，资金300万日元。

经过四十多年的发展，京瓷公司现在已不再只停留在精密陶瓷的各种工业用部件的制造领域，而是拓展到电子零部件、半导体部件以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及手持电话、打印机、照相机等成品领域。预计到明年即2001年3月结算时，总销售额将达到11000亿日元，实现税前利润1300亿日元。

DDI创立于日本电器通信事业自由化的1984年。当时只经营长途电话业务，其后扩大到手持电话、PHS等移动通信事业领域，预计到2001年3月底结算，总销售额将达30000亿日元，实现经常利润700亿日元。

就是说，如果将我所经营的京瓷集团与DDI集团合起来计算，到明年3月进行年度核算时，将实现年营业总额约40000亿日元，税前利润总额约2000亿日元。

一个企业从白手起家创业开始，经过短短四十年便实现了如此大规模的发展。企业之所以能够发展到今天，我认为并非因为我有特殊才能，而是因为我一直忠实地按照我接下来要讲的经营要诀行事。除此之外，我不知还有什么方法能够解释这令人难以置信的飞速发展。

下面，我将按顺序逐一阐述“经营12条”。

1. 明确事业的目的与意义
——设立正大光明、顾全大局的崇高目标——

第1条原则是：明确所从事事业的目的与意义。

为什么要从事这个事业？这个公司为什么而存在？这个问题可能有各种各样的答案，首先要明确表示自己从事这个事业的目的与意义。

其中可能会有人回答说“我是为了赚钱而从事这个事业的”。也可能会有人回答说“我是为了养家”。这些回答都可以理解，然而我认为要想带领众多的员工前进，仅凭这些是不够的。

说到底，应该将开创事业的目的与意义置于尽可能高的层次。换言之，开创事业的目的与意义必须正大光明。

要想让员工与自己一道拼命努力工作，必须有堂堂正正的理由。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果没有“我是为了这样一个崇高的目的而工作”的堂堂正正的理由，人是不可能发自内心拼命努力工作的。

我在创立京瓷公司的时候，也曾遇到了什么是创立事业的目的这一问题。

然而，当时的我还不懂得经营的这一原则，我当时只是认为“这是应用自己的精密陶瓷技术开发产品并展示给世人的场所”。

当时的日本，与技术能力相比，学历与派系学阀更受推崇，社会风气使得人的实际能力得不到正确评价。我因为对最初工作的公司感到失望，因此在创立新公司的时候，把“让稻盛和夫的精密陶瓷技术无所顾忌地展示给世人”当作自己的创业目的。作为一名技术人员，作为一名研究人员，我当时为自己练就的一身本事终于有了一个可以尽情发挥的场所而喜不自胜。

然而，创业后刚刚进入第三年，公司就发生了年轻员工的反叛事件。

事情发生在公司设立后于第二年招收的大约十名左右高中毕业的新员工身上。他们工作了一年多后，开始觉得“总算熟悉工作了”，于是拿着联名签字的书信来到我这里，要求进行集体交涉。

联名信上罗列着“今后每年加薪的最低限度为多少，奖金为多少”等为他们自己的待遇谋求保证的要求事项。

我在招收他们之前进行面试的时候，曾经询问过他们：虽然不知道能做到什么程度，但我希望拼命努力将公司发展成一个优秀的企业。你们愿意在这样的企业中工作吗？他们明明都是表示同意后才进入公司工作的，结果刚过了一年就将要求书摆到我的面前，说“如果得不到对将来的保证，我们就将辞职”。

创业伊始的公司在人才方面并不充裕，而他们在进入公司后立即被分配到车间，而今终于能够发挥作用了。事实上，如果这些人辞职的确会让公司感到十分为难。但是如果他们无论如何坚持自己的要求，我只能做好心理准备：“没办法，回到创业的原点重头做起就是了。”我回答他们说不接受他们的要求。

公司成立不过三年，我自己对公司的前途也没有任何信心。我只能这样描绘公司的前景：姑且拼命努力，总会有办法的。然而眼前我并不能为了挽留他们，对这种自己都没有信心、也无法预料的事情做出保证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

双方的交涉在公司没有得到结果，于是转移到我的家里，持续了三天三夜。我这样劝说他们：

“我作为经营者，并没有那种‘只要自己好就行’的想法。我希望将公司建成令每个员工都发自内心感到满意的企业。这到底是真话还是谎言，你们就当作上当受骗了跟着我试试看怎么样？我愿意用生命作为赌注来守卫这个公司。如果我在经营中敷衍塞责或者为自己营取私利，你们甚至可以杀了我。”

就这样，我用了三天三夜与他们进行了彻底的长谈，结果他们相信了我所说的话，撤回了要求，留在公司里后比以前更加不辞辛苦地努力工作。

当时掀起这场风波的成员们，后来成为公司的干部为京瓷的发展做出了一定的贡献。然而正是这一事件成为我发现企业经营根本的契机。

以前的我作为一名技术人员，一直将“向世人展示自己的技术”作为自己创立公司的目的。而对于公司的未来，我考虑得也很简单：只要埋头工作，总能做到衣食无忧吧。

还有，我是兄弟七人中的第二个男孩，还要照料住在乡下的亲兄弟，为什么连刚招收不久的员工的将来都要保证呢？我甚至这样想。

然而，员工却向公司要求包括家人在内的未来的保证——通过这件事，我从内心意识到了这一点。就是从那时起我才意识到：经营企业的真正目的不在于将技术人员的梦想变成现实，更不在于经营者自身的中饱私囊、生活富足，而在于为员工及其家人现在乃至将来的生活提供保障。

我从这件事得到的经验教训是：所谓经营就是经营者倾尽全力，为了员工物质及精神两方面的幸福而追求完美。企业必须拥有与经营者的私心无关的堂堂正正的经营目的。

只有这种光明正大的经营目的与意义，才能唤起员工发自内心的共鸣，才能赢得他们全方位的协助。也只有这种堂堂正正的经营目的，才能令经营者本人挺起胸膛、不受任何牵制地全身心投入到企业的经营中去。

自那以后，我将“追求所有员工物质及精神两方面的幸福”写进公司的经营理念，然后考虑到作为社会的一员应尽的责任，又加入“为人类、社会的进步与发展做出贡献”一项，将其发展为京瓷公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的经营理念。

那之后已经过去了约四十多年。我认为京瓷之所以能发展至今天，正是因为公司创立不久就明确了经营的目的与意义，然后以此经营理念为基础推动经营的结果。

2. 制定具体目标
——始终与员工共享既定目标——

第2个原则是：明确设定目标。换言之，就是制定具体的目标。

也就是：假定自己的企业现在年营业额为1亿日元，那么希望来年为2亿日元——像这样用具体数字明确地设定出目标。不仅营业额，也包括利润、员工人数等有关公司规模的项目，都需以数字的形式设定出具体目标。

更重要的是：这个目标无论在空间、还是在时间上都必须是明确的。

也就是说，这个目标必须具体。它不是一个公司全体的模糊的数字，而必须是具体分割到各个组织的详细的数据。明确的目标数据要具体细化到组织的最小单位，再进一步成为每一个员工都拥有的明确的指南。

另外，不仅要设定一年的全年目标，还应该设定每月的目标。这样每天的目标也会显示出来，要设定能令每个人都能完成自己每天的任务的明确的目标。

每个员工都分别拼命努力完成任务，组织也努力实现目标，这样全公司的目标便得以实现。而每日目标的实现积累起来，也就是每月及每年目标的实现。

还有，目标的明确可以使员工共同分担目标的行为成为可能。如果目标不明确，如果经营者不能指明公司的前进方向，员工就会各自朝着自己的方向努力，结果造成力量分散，不能作为一个组织集中大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家的力量。

这一点，我将其称为“理顺向量”，经营者必须通过向员工下达经营计划与指针，努力理顺员工的力量方向，使其与公司的发展方向保持一致。

但是，我一直认为没有必要制定长期的经营计划。而在经营的世界里，一般认为有必要根据经营战略，制定5年计划或者10年计划这样的中长期经营计划。

可是，常常令人不解的是：在我的公司里，基本没有制定过长期计划或中期计划。

为什么呢？因为即使制定了长期计划，也不是轻易能够实现的。由于可能发生意料之外的市场变动等不测事态，长期计划本身往往因而失去意义，迟早需要向下做出修改，最终不得不放弃计划。

我认为这种终将作废的计划还不如不制定为好。因为员工如果看到计划被多次向下修改甚至放弃，就会认为“反正即使完不成也没有关系”而轻视计划，进而使得经营者再次树立目标时，员工也会因此而失去向较高的目标发起挑战的动力。

长期计划还很容易出现这种情形：尽管目标营业额无法实现，却按计划动用了经费与人力，从而导致营业额的减少或经费的增加，结果增大了经营所受的压力。

由于这样的原因，自京瓷创业以来，我一直只制定一年内的经营计划。没有人能正确预测未来3年或5年的情形，然而未来1年内的大致情形还是可以进行预测的。

而且，我将1年计划进行详细的分割，具体表现为每天的工作目标，然后竭尽全力努力将其付诸实现。

通过今天一天的努力工作可以预知明天，通过本月的努力工作可以预知下个月，通过今年一年的努力工作可以推测出明年——本着这样的考虑，我为切实达到每天的目标而不断努力直到今天。

重要的是目标是否明确。“那样无法成就大事业”——企业经营顾问们异口同声地如是说。然而我每年制定短期、具体的目标并将其付诸实现，然后在这个目标完成之后再制定下一个短期内的明确目标。我自始至终只是一味如此，事业却年年岁岁发展壮大至今。“制定明确的目标”——这就是我的第二个经营诀窍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3. 心中怀有强烈的愿望
——要具有能渗透潜意识的强烈而持久的愿望——

第3条原则是：要心中怀有强烈的愿望。

我认为事业会如人心所描绘的那样得以成就。

换言之，我认为“无论如何希望实现目标”的愿望之强烈程度是成功的关键。

因经营课题或其他各种问题而感到烦闷、苦恼，这为经营者之常情。我认为能否埋头于悬而未决的方案、二十四小时昼夜不停地对其加以思考是能否使事业成功的分水岭。

从这个意义出发，我将“强烈的愿望”列为经营中的第三条真谛，用“要有能渗透潜意识的强烈而持久的愿望”作为副标题列举出来。因为如果能运用潜意识，就能进一步加强经营。

何谓潜意识呢？据说人类存在着显在意识与潜在意识。我现在在用显在意识面向大家讲话，而大家想必也在用在意识倾听。

也就是说，所谓显在意识是指人在清醒时的意识，是可以自由驾驭的意识；而潜在意识通常潜伏在显意识之下，不表露出来，是所谓的自己不能随意控制的意识。

根据心理学者的说法，这种潜在意识具有远远超出显在意识的更大的容量，甚至可以说积聚着我们自出生以来直到死亡期间所体验、见闻、感受到的所有事物。

实际上，在我们的日常生活中，骑自行车的行为可作为运用潜意识的实例。刚学习骑自行车的时候，头脑中想着“手握车把，脚踏着踏板，保持身体的平衡”，即运用显在意识集中精力于骑自行车的行为中。

可是逐渐习惯以后，即使头脑中全然没有自行车操作方式的意识，也可以在考虑其他事情的同时若无其事地骑自行车。这就是因潜意识发生作用而做得到的事情。

要想这样自由运用潜意识，据说有下列两种方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一种方法是受到强烈的印象冲击。

当受到强烈的体验或印象冲击的时候，在进入潜意识的同时，积累的记忆会随时返回到显在意识上。

据说人在临死之际，会像走马灯一样回想起从前的经历。在不足一秒的短暂时间里，自己的一生会像电影胶片一样一幕幕地展现在眼前。

这是积累在潜意识中的记忆，在面对死亡这一重大事件的时候，与显在意识直接联系起来而显现了。

可是，这样的经历大概不是可以通过自己的意愿而能得到的。

第二种方法是进行重复体验。通过反反复复重复体验一件事情，就可能学会运用潜意识。

比方说，如果从早到晚、不论晨昏地二十四小时思考“希望让营业额达到多少”、“希望利润达到多少”的目标，这种强烈而持久的愿望就会进入潜意识。

这样，当经营者来到公司的时候，虽然有很多问题需要解决，并不可能二十四小时只考虑“目标”一事，然而由于这种目标已进入潜意识，即使头脑中在考虑其他事情的时候，“希望营业额达到多少”的强烈意识也会发挥作用，自然地驱使自己向这个方向努力。

比方说，假定大家都在考虑向新的事业领域挺进。由于这个事业领域此前从未涉足，因此公司中没有掌握这种知识与技术的人材。但是如果无论如何都强烈盼望做这件事，在每天反复模拟这种情景的过程中，这种强烈的愿望就会渗透到潜意识里。

于是某一天，当在酒馆里小酌之时，突然听到了邻座素不相识的人的谈话。谈话人似乎是与自己想涉足的领域的工作相关的技术人员。“对不起，听你们刚才的谈话……”——于是不知不觉地搭上了话，最终将对方请到自己的公司里工作，并以此为契机一举拓展开新的事业。——事情往往是这样。

这种情形原本不过是一件相邻而饮的平常事，看起来本应该就这样交错而过。然而，由于强烈的愿望已经渗透到潜意识里，便不会放过这一瞬间的相遇，于是利用这绝佳的机会，将事业引向成功。这就是潜意识的指引作用。

但是，若要达到这种境界，不断进行反复体验的过程必不可少。这就需要经历一个全身心地不断运用显在意识的过程。如果遇事只是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



擦身而过、只是随意处理的话，就绝对不可能渗透到潜意识中；只有持续拥有火一般燃烧的热切愿望，才能令潜意识发挥作用。

四十年前赤手空拳创立京瓷的时候，我面对仅有的28名员工曾经这样一遍又一遍地说道："要拼命努力工作，将这个公司建成一个优秀的公司，希望是这个町内最好的公司。不，要建成京都市最好的公司，再进一步的目标是全日本最好的公司！"

由于每天都要加班到很晚，夜间叫卖的面摊儿那时每天晚上都来我们公司的车间前面叫卖面条。我经常和员工一起，一边吃着面条，一边讲述着上述的梦想。那情景我至今记忆犹新。

在资金、设备、技术、人才等一切条件都很匮乏的情况下，我成年累月地向员工们讲述着那种梦想。作为员工来说，如果冷静地看待当时公司的状况，一定认为这简直荒唐滑稽，只能理解为经营者的戏言吧。

而说这番话的经营者本人，其实当时也是半信半疑："果真能如此吗？"他也并不认为自己的话有多少说服力。

然而，在昼也讲、夜也讲地反反复复进行讲述的过程中，员工们和我不知不觉地开始相信了这些梦想，开始为了将那些目标付诸实现而不惜付出一切努力。

目标愈是高远，为了将其变为现实就愈是需要始终怀有强烈而持久的愿望。希望今天聚集在这里的企业家们也一定树立高远的目标，并且为了这个目标的实现，始终怀有强烈而持久的愿望。

4. 付出不逊于任何人的努力
——一步一步踏实工作、不懈努力——

经营的第4条要诀是：要付出不逊于任何人的努力。

通往成功的道路没有捷径，我这样认为。只有努力才是通往成功的坦途。京瓷公司能够实现连年的增长，仅仅经过四十年就发展壮大至今天，也不外乎"努力"的结果。只是，京瓷所付出的努力非同寻常，那是一种"不逊于任何人的"努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种“不逊于任何人的努力”至关重要。如果不付出那这样的努力，绝对无法推动企业的发展。

京瓷创业之初，没有自筹的资金，没有像样的设备，也没有经营业绩与经验，当时我们惟一拥有的是自己付出的无尽的努力。真是夜以继日，不分昼夜地努力工作。

但是，由于每天都工作得很努力，甚至不知道什么时间回家，什么时间就寝，最终大家都筋疲力尽。“如果这种乱七八糟的工作方式持续下去，身体会垮掉的”——员工中开始有人这样说。

我自己也过着完全不规律的生活，睡眠时间极短，不按时吃饭。这种生活绝对不能长久持续下去——这种想法也掠上过我的心头。我于是把干部召集到了一起。记得当时我是这样说的。

“我不太清楚到底什么是企业经营，但我想那大概可以比作马拉松那样的长距离赛跑。如果是这样，我们就如同首次参加马拉松赛跑的外行集团。不仅这样，我们还是业界中的后发企业，起步已经晚了。先出发的包括大企业在内的先头集团已经跑完了一半。反正是一群既无经验、也无技术的外行选手，起步又晚，我宁愿从一开始就全力以赴快步跑。”

“也许大家会说那种卤莽的做法会令身体吃不消，可能的确如此。毋须赘言，不可能以百米冲刺的速度跑完马拉松全程。但是，外行选手不着急、不着慌地赛跑，那就根本没法比赛。我们难道不应该努力一些、全力以赴快跑吗？”

就这样，我说服了员工们，创业以来“全力快跑”持续至今。结果，京瓷不知停歇地发展、再发展。而至今令我记忆犹新、如昨日般历历在目的是：股票得以上市的时候，我将全体员工集合到工厂的空地上，一边流着激动的热泪，一边说：

“大家说过：以百米冲刺的速度去跑马拉松，很可能会在中途倒下、或者掉队，我当时也这样想。可是我想，与其这样毫无胜利的希望，还不如即使只能坚持很短的时间也要全力一赌胜负。我们是基于这样的考虑开始快跑的，没想到在不知不觉中养成了全速奔跑的习惯，并以这样一种速度一直持续快跑直到今天。”

“这样，不知不觉中我们开始意识到跑在前面的选手的速度并不是很快，于是又加快了速度，现在我们正将第二集团抛在后面，而将先头集团纳入视野。我们难道不应该保持这样的势头去追赶先头集团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



吗？”

这种以百米冲刺的速度跑完马拉松全程般的努力，就是我所说的“不逊于任何人的努力”。

每当问及企业家们“你在努力吗”的时候，大家都回答说“以我自己的方式在努力”。然而公司之间的经营是竞争关系，如果竞争企业付出了比自己更大的努力，那种不彻底的努力就无法奏效，企业就只能在竞争中败下阵来、走向衰退。

仅仅凭“以我自己的方式”这样的努力程度，公司是不可能发展的。必须付出“不逊于任何人的努力”。

另外绝对不要忘记：无论多么伟大的工作，都是由踏踏实实、一步一步的“努力”积累、构筑起来的。

京瓷公司是从为日本一家大型电机制造商生产电视显像管用精密陶瓷部件开始创业的。

虽然那是一种当时在日本只有京瓷能够生产的高难产品，然而每个产品的价格只有9日元。我们那时是以几万个为单位接受这种十分廉价的产品订货，然后再交货给客户的。

虽说是精密特种陶瓷这样的先进材料，然而其生产工序与普通陶瓷器等烧制品一样没有精彩之处可言。将作为原料的粉末凝固，然后放到高温炉中烧制——不断地重复着这样的操作，只是一味地进行着生产。

只是拼命生产每个单价只有9日元的廉价产品，况且连这种订货都是转包自大企业的。“不可能成为大公司的”，这种情形下很容易令人产生这样的想法。

可是，如果解读已成为大企业、而现在仍在发展壮大的企业的历史，就会发现它们也是在累积这种小事业的同时，不断钻研、创新，脚踏实地地努力不懈发展而来的。因为最初未必会有大的业务，而偶然遇到的业务则不可能长久依存。

企业发展的要诀并非什么困难之事，其实只是一步一步扎实地做好朴素的工作，坚持努力不懈而已。

我希望大家能理解到这一点：那种一年三百六十五日坚持不懈付出的“不逊于任何人的努力”，一定能变诸位的公司为难以想象的大型企业，而作为经营者的诸位自身的人生也将因此变得壮丽且硕果累累。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 追求最大销售业绩，控制最低经费支出
——量入而出、不追求利润、其后利润却不期而至——

经营的第5条要诀是：追求最大销售业绩，控制最低经费支出。

创立京瓷的时候，我没有经营的相关知识与经验，对于企业财会更是一无所知。由于这样的原因，我请前来支援的公司财务课长帮我查看账目。

这样一到月末，只要看到那个人，我就会问他：“这个月怎么样？”他使用的很多财会专业用语，对于搞技术出身的我来说，那是很难理解的。

实在觉得难以忍受，我就信口对他说：“总之从销售额中减去所耗经费，所剩余部分就是利润是吧？既然这样，只要将营业额扩大至最大限度，将经费控制在最小限度就行了是不是？”

我想当时那位财务课长一定对此目瞪口呆。自那以来我一直将“扩大营业额至最大限度，控制经费至最小限度”作为经营的一大原则。这是个非常简单的原则，然而就是由于贯彻执行了这一原则，京瓷才得以发展成为一个优秀的高效益企业。

作为经营的常识，大家一定会认为只要销售额增长经费就一定随之增加。然而事实并非都如此。超越“销售额增长经费就随之增加”的常识，想出将营业额扩大至最大限度、将经费控制在最小限度的办法，只要以这样的一种态度持续努力下去，就可以产生高效益。

比方说，假定现在的销售额为100，公司也拥有相应的人力和设备。在这种情况下，如果将接受的订单增加到150，一般认为需要增加50%的人员和50%的设备才能完成150的生产任务。

但是这种简单的加法经营方式绝对不足取。如果订货增加到150，通过提高生产率，就可以将本来需要增加的50%的人员控制在增加20%～30%即可。通过这种做法，就可以实现高效益。

这种订货量增加、销售额扩大的公司发展时期，正是通过合理化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经营成为高效益企业的千载难逢的好机会，然而绝大多数的经营者反而在这种经济繁荣时期不负责任地放任散漫经营。

如果采用简单的加法计算，“订货量增加一倍，人力、设备也要增加一倍”的经营方式，一旦发生诸如订货量减少、销售额下降的事态，公司的经费负担会立即增大，很可能一下子跌到赤字经营的深谷。

实行这种“最大销售额，最小经费”的经营方式，必须建立将每个组织每个月的经费明细都作出明确规定的体系。

京瓷自创业不久起，就引入了被称作“阿米巴”的经营体系。

那是一种经营者为了有利于经营而采取的有别于一般财务会计的财会管理方法。京瓷现在拥有一千多个由几人到十几人构成的被称作“阿米巴”的小集团，这些小集团就是基于这种经营体系在开展经营。

在这种“阿米巴经营”方式下，企业的收支用各阿米巴在单位时间（1小时）内产生多少附加价值的独立核算方式来表示。简单地说，就是从各个阿米巴的销售额中减去所用经费，将剩余金额除以每月的总劳动时间，然后将所得数字作为经营的指标。我们将这称为“计时核算制度”。

在京瓷公司，根据这种核算制度每月月底进行结算，第二个月便可详细得知每个部门的工作业绩。只要详细阅读单位时间核算表，便可得知“这个部门向市场投放了这种产品，那个客户的订单没有拿到”等等。公司高层领导便可采取下一步措施。

另外，在这个单位时间核算表中，为了将经费压缩到最小限度，将经费种类也进行了细分。这个单位时间核算表比财会人员使用的一般核算种类更加详细，是由所谓的实践中遇到的经费种类构成的。

例如，表中没有照明取暖费这样的大项目，而是详细划分为电费、水费、煤气费等。

我们之所以这样做，是为了让从事具体工作的员工能够理解，为了削减经费必须采取具体的行动。只要看到分类如此详细的核算表，车间的干部就会明确了解经费增减的原因，比方说“这个月的电费太多了”等。就会采取必要的改善措施。

在日本，经常会听到这样的嘲讽话：“中小企业和脓包疱长大了就会破”，果真如此的话，那是因为没有建立起来这样的财会管理制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司规模小时尚可，规模扩大后如果不进行大致核算，没有人能了解企业的经营实际状况。当然，公司一定会进行一般的账务统计，然而那往往是经营者无法了解实际经营状况的，是不实用的财会手法。因此如果不采取必要的措施，公司的业绩就无法增长。

京瓷自创业以来，直到销售总额直逼10000亿日元的现在，四十年中一直保持两位数的经常利润率。甚至某些年度创下了利润率超过40%的记录。

为京瓷公司带来如此高效益，并将高效益保持至今的最大原因，并非京瓷拥有其他公司无可比拟的独创技术这一点。我认为最重要的是对“最大销售额与最低的经费支出”的不懈追求以及能清楚了解经营实际状态的经营体系的构筑与运用。

6．定价决定经营

——制定价格是首要工作。价格应制定在顾客乐于接受，公司赢利的交汇点上——

第6条要诀是：定价决定经营。

我在录用京瓷公司管理干部的时候，考虑到该人必须懂得为商之本，曾考虑用“夜间叫卖的面条摊儿的经营”作为测试题目。现在在中国，我想举面条摊儿的经营这个例子。

我的想法是：将足以买回面条摊儿所需设备的资金交给候补管理干部，让他们去经营这个生意，根据几个月后资金增多的数额让他们进行竞争。为什么我会产生这样的想法呢？因为我认为，面条摊儿的经营其实包括了经营的所有含义。

比方说做叉烧肉面的时候，可以有很多种选择：到底是用鸡骨架做汤呢，还是用猪骨头做汤呢？是用机切面呢，还是用手切面呢？上面放几片叉烧肉吗？需要放葱末吗？放豆芽吗？

也就是说，虽然只是一碗面，但也千差万别，不同的人经营会出现完全不同的结果。

接下来还有这样的问题：面摊儿放在哪儿经营呢？营业时间从几点到几点？是面向繁华街道上醉醺醺的客人呢，还是在学生经常出现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的街道上以年轻人为目标呢？所有这些都能表现出该人的才智。

然后，在所有这些条件都考虑成熟后，就要制定价格了。准备在学生经常出现的街道上经营的人可能会压低价格以求薄利多销，而准备在繁华街道上经营的人可能会经营价格稍高、然而味道好、看上去有档次的面条，那样即使卖出的数量不多，但获利也不会少。

也就是说，在面条摊儿的经营中，凝缩着经营所需的各种要素。制定价格一件事，就可以衡量出该人是否具有经营才能。

虽然我想将这种方法作为判断是否具有经商才能，以决定是否录用为管理干部，然而实际操作起来很难，因此并未实行。但是，我并不是在开玩笑，我认为制定价格是决定经营成功与否的关键。

在制定产品价格的时候，可能有各种考虑。是降低价格、减少利润幅度以求薄利多销呢，还是提高价格、即使减少销售也要增加利润幅度呢？这种价格设定没有高与低的标准，可以设定在任何一个价位。从这个意义上来说，价格设定反映了经营者的思想。

在设定价格的时候，很难对这个价位能带来多少销售额，产生多少收益做出预测。价格设定过高将导致产品销售不旺；反之，如果设定过低，即使产品畅销也不能保证公司的收益。无论出现哪一种情况，价格设定的失误都将使公司蒙受重大损失。

我认为产品的价格应这样设定：在正确认识本公司产品价值的基础上，求得每个单位产品的利润与销售数量的乘积可能达到的最大值。然后找出相对应价格的一点。价格必须制定在这一点。我认为这个点对应的价格是客户乐于接受的最高价格。

需要看清楚这一点的，不是销售部长，更不是销售人员，而必须是企业最高经营者。这是制定价格的普遍原则。

但是，即使以这样的价格将产品销售，也并不能保证经营能够因此顺利进行。即使以顾客所能接受的最高价格销售商品，也有可能得不到利润，这种情况并不少见。问题是：在已制定的价格下，怎样才能赢得利润呢？

以生产厂家为例，如果销售部门单凭低廉的价格赢得订单，那么很可能制造部门无论怎样努力都不能赢得利润。尽可能以较高的价格出售产品，而在已经制定出的价格下能否赚取利润则是制造部门的责任。

但是，一般来说，制造商通常采用在成本的基础上再加利润的定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



价方式。日本的大企业几乎都采用这种定价方式。

然而在市场经济中，在竞争激烈的市场上，售价已经先由市场决定了。以成本加利润方式制定出的价格往往令产品销售不出去，因此不得不降低价格。于是，利润骤减，公司马上陷入赤字经营的窘境。

因此，我常常对技术人员说："你们或许认为技术人员的工作就是开发新产品、研究新技术，其实并非如此。优秀的技术人员应该考虑如何降低生产的成本。"我将技术人员置于这样的位置。

在经过深思熟虑制定出的价格中，必须努力实现最大利润。这种时候，应该摒弃材料费需要多少、人力费需要多少、各种经费需要多少等固有概念与常识。要在满足产品规格与质量等条件的范围内，为以最低成本制造出产品而不断付出努力。

这时价格的制定与"买进原材料"以及制造过程中的"降低成本"的同步运作非常重要。价格的制定决不是孤立发生作用的。在价格的制定方面，原材料的买进与制造成本的降低都要承担起责任。这也是"价格应由企业最高负责人来制定"的原因。

也就是说，在决定价格的瞬间，必须已经考虑过制造成本的降低。反过来说只有在头脑中考虑过降低成本，才能决定价格。"与那个公司的一把手进行交涉，将价格定在这个水平吧"——如果让无法采取这个战略的销售负责人决定价格，那就会大错特错。

我与很多经营者进行过交谈，经常听到"尽管销售额增加了，但企业的经营处境却相当困难"之类的话。我想那归根结底是因为价格制定有误。

要知道价格的制定就是经营，那是经营者的工作。希望大家懂得价格的制定是经营者人格的真实反映这一点，争取成为一个优秀的经营者。

7．经营取决于坚强的意志
——经营需要足以穿透岩石般的坚强意志——

经营的第7条要诀是：经营取决于坚强的意志。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我认为经营就是经营者意志的集中体现。因为希望这样，所以无论如何，都要实现那个目标——这种坚强的意志对于经营者来说必不可少。

然而放眼企业的经营者们，就会发现在目标不能实现的时候，往往有人立刻为自己寻找借口，或者修改目标，有人甚至马上撤下阵来。

经营者的这种态度，不仅会影响经营目标的实现，而且会对员工造成很大的影响。

令我痛切感受到这一点的是京瓷的股票上市之后的事。股票上市之后，必须公布下一期的业绩预测，那也是向股东所做的保证。然而很多日本企业以经济环境变化为理由动辄将目标向下方修改。

另一方面，即使是相同的经济环境，也有的经营者不能顺利实现目标。我认为如果经营者不具有坚强的意志，不能将计划执行到底，就难以在现在剧烈变化的经济环境中闯过难关。

如果根据环境的变化调整经营方式，一旦已经修改过的目标与后来的经济变化不相适应，就不得不再次向下方进行修改。那样将会完全丧失投资人与员工的信赖。因此一旦决定“想这样”，就必须依靠坚强的意志做到底。

换言之，目标体现着经营者的意志。在这一点上，得到员工的理解与共鸣非常重要。能否将原本属于经营者一个人的意志变成员工希望达到的目标十分重要。

就是说，要将作为经营者意志的经营目标变为全体员工的意志。从员工那里不可能率先提出自己需要千辛万苦才能达到的较高目标，因此经营目标需要由最高层领导做出。

然而这样做可能会导致没有人跟随，因此较高的目标必须自下而上反映出来。这就是“将经营者的意志变为员工的意志”。

这种方法其实并不困难。“我们公司具有极大的潜力。尽管现在规模小但将来的发展可以期待”——实现准备好这样的讲话，举行一个宴会，一边喝酒，一边提出“今年我们要将销售额扩大一倍”。

当这种时候，就会有一些虽然工作并不出色但善于阿谀奉承者来到面前：“社长，太好了，我们就这样做吧！”

这样，那些头脑清醒、工作出色、但每遇到较高目标的提案就“社长，这不可能，因为……”地摆出若干理由的人也就无话可说，不知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不觉地附和起来。于是便会有更高的目标当场决定下来。

也就是说，经营是心理学。即使是过低的目标，如果有冷淡的人提出“不行，做不到”，经营者希望达到的目标也不可能实现。

我认为一定要设立高目标，向高目标发起挑战。但是，如果目标设定过高，即使发起挑战结果也只是今年不成，明年不成，第三年目标还是完不成的话，经营目标就会成为空喊口号，将没有人会再认真地对待了。

虽说如此，如果设定的是仅比前一年高出一点点的经营目标，公司就将失去活力，鼓舞员工的士气也将变得困难。

在京瓷还是一个小公司的时候，我做过这样一件事情：

“朝着月销售额10亿日元努力吧。如果能达到这个目标，我们全体员工去香港。如果达不到，就全体人员去寺院修行。”在决定目标是否能达到的关键时刻，我这样向公司员工宣布。

于是，大家拼命努力，结果完成了目标。当时全体员工包机去香港做了一次二宿三日的旅游，员工的集体感在旅游中也得到了加强。

所以，经营者不仅要考虑实现经营目标，还要想办法让员工重新振作精神，使员工能与自己一道共同不断地为经营目标而努力。

但是，我认为最重要的不是要管理得多么严格，而是应该将经营者的想法能够正确的传递给员工们，利用一切机会，向他们进行教育。

我在京瓷公司规模还不大时，曾不顾自己发着高烧，出席了所有的五十多个部门主办的忘年会。这是因为，我想通过这些机会，把自己所想到的来年所需开展的事业讲给员工们，并希望得到他们的理解和合作。

就这样，当我向员工们把自己想到的所有构想都讲出来时，感到身体已经完全虚脱似的。我是用上了自己所有的体力，将自己的想法完完全全传递给了员工们。这种情况，应该是用“能量转移”这个词汇更为恰当。

我正是这样，努力将自己所有的经营目标都同职工共享。如果能够按照表现经营者意志的经营目标，能够让职工们振奋精神，企业一定会取得发展的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

KYOCERA KDDI

8．燃烧的斗志
——经营中需要不逊于任何格斗场上的坚强斗志——

第8条的要义是燃烧的斗志。

我认为，经营活动中，有如格斗比赛中必须具备的“斗志”不可或缺。一个过于善良，甚至连架也不曾打过的人，应该尽早将自己的社长宝座让位于更有竞争意识的人。

无论口才如何好，经营本身就是一个弱肉强食的企业之间展开激烈竞争的场所。即使是只有两三人的小型企业，经营者为了保护自己的员工，就必须充满勇往直前的斗志和毅力。否则，在激烈的企业竞争之中，无疑会被吃掉。

而且，当企业发展到一定的规模时，其他势力就会开始注意到这一企业的存在，并伸出黑手。这种情况下，为了保护企业，就必须要拿出超越格斗选手之上的斗志和气魄。

但是，这种斗志并非通常意义上所说的动辄粗暴地施以暴力，而应该是充满母爱的斗志。

就像鸟妈妈在面对袭击自己孩子的老鹰时会主动发起进攻一样，小动物在遇到敌人袭击自己孩子时，虽然不具备强壮的身躯，但还是会勇敢冲向强敌，而且会不顾自身的危险，把敌人引向自己的一方，以此来挽救自己的孩子。母亲也一样会以超乎寻常的勇气和斗志保护自己的孩子。

我认为，身为一名经营者，如果想真正负起自己的责任，就一定要有这样的斗志。如果是一名从来不会打架，身上表现不出一丝斗志的人，一旦坐上经营者的位置，他必然不会为了保护众多职工的而决然奋起，自然也就不能获得职工的信赖。

为什么一定要这样做呢？因为这样做，无论在何种情形下，都能够有一种保护员工的强大责任感。经营者如果有了这样的责任感，就会抱有坚强的信念。

如今在日本，不用说面对强敌能够勇敢站出来保护员工和企业，甚至自身也难保的经营者也比比皆是。就连一些在社会上有着很大影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响的大企业及银行，也会默认在自己企业中制造出了公司丑闻的经营者不承担责任，而是由其部下充当替罪羊，引咎辞职的情况。

我认为，这完全是企业在启用领导人方面出现的失误。不应该只考虑到某个人因有能力而让他担任经营者，而更应该让那些具有真正“斗志”和抱有“宁愿舍掉性命也要保护职工和企业”气概的人出任经营者。

9.拿出勇气做事
——不能有胆怯的举止——

第9 条的要义是“拿出勇气做事”。

为什么“勇气”是必要的呢？首先在判断事物时，需要勇气。

在开展企业经营时，我认为只要根据事情的道理和原则，对其正确性做出纯粹的判断，就不会产生失误。我一直坚持这一点。

但在实际中，当要根据事情的道理和原则做判断下结论时，会出现各种各样的障碍。比如，在想收买工厂用地时，就必须考虑到当地实权派政治家的意向，有时还要考虑到与暴力团的关系。

在这种时候，根据事情的道理和原则做判断，首先要把对企业经营来说什么是正确的摆在第一位，其次再做到尽量稳妥，我认为这才是判断的基准。在面临这种局面时，就能够考验出经营者是否真有勇气。

根据常理原则做判断，却受到胁迫，给自己带来灾难，或者受到来自他人的诽谤中伤，这些情况都可能发生。尽管如此却能为了公司果断做出最佳判断，我认为是因为这种人有真正的勇气。

“决定这样的事情，会被人看成傻瓜吧”，“不会被人威胁吧”，“朋友们会因此而厌恶我吗”，很多问题让人困惑，因此不能形成正确的经营判断。

因此，本来很容易就能得出结论的问题，变得复杂困惑，而且很难解决，这种问题屡有发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这正是因为这些经营者缺乏真正的勇气造成的。想要按照原理原则，做出正确的判断，则“勇气”这种东西是不可欠缺的。我认为缺乏勇气的人是不可能做出正确的判断的。

而且，经营者所表现出来的缺乏勇气、害怕、犹豫等情绪都将迅速地传染给普通职员。而且，经营者的这些可怜的姿态如果让普通职员看到，很快他们就会对经营者失去信任感。而且，这种经营者手下的职员不以这种胆小的行为为耻，他们在一些关键的场合，也不会竭尽全力，而往往采取妥协的态度。

对经营者来说，必要的勇气可以换而言之“胆力”。我以前曾读过中国的古典书籍，书里面论述了“知识”、“见识”、“胆识”三个词语的异同。

所谓“知识”，是指各种各样的信息，即是通过理性而掌握的东西。但是，拥有渊博知识的人，只能说他仅仅是博学，这没有太大意义。

“知识”应该上升到“见识”的高度。“见识”可谓“知识”上升到信念高度的结果，也是自己相信的东西。

只有有“见识”，经营者才算刚刚起步。例如，大家都认为二号人物不需要有“见识”，只要有“知识”就足够了。不过，公司老板必须做出判断，那个时候，如果没有“见识”，即信念，则不可能做出正确的判断。

但是，如果想成为真正的经营者，除有上述二者之外，还必须兼有“胆识”。“胆识”就是“见识”加上胆力，即勇气。可以说，“胆识”就是如果有坚定不移的信念，就没有什么值得畏惧的状态。

经营者开始具备“胆识”后，即使可能出现各种障碍，也能做出正确判断并果断地做出决定，把握好经营的方向。

说句不太礼貌的话，搞经营的人时常会身陷“小便都带着血”的悲惨境遇。只有那样的场合才会考验人是否有真正的勇气。我想，这里的诸位，一定都是想拥有“胆识”，即发自灵魂深处的勇气，对事情能做出正确的判断的人。

10. 经常做有创造性的工作

——不断进行改良改善，在创意上下功夫——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 10 条的要点是“经常做有创造性的工作”。

作为美国记者，而得到普利策新闻奖的迪比特在其著作《下一世纪》中专门有一章写我的情况。

在书中，他在开篇处便引用了我的一句话“我下一件想做的就是人们认为不可能实现的事情”。

实际上京瓷公司很早就在研制新金属陶瓷这种新型材料，以前从不用于工业材料的新金属陶瓷材料被确立在工业材料上应用。而且，我们在这个产业领域不断壮大，已达到几十亿日元的规模。

我们充分利用新金属陶瓷的优良特性，开发了半导体包装，对蓬勃发展的计算机产业起了推动作用；而且，我们很早致力于人造骨、人造假牙等活体材料的研究。可以说，我们作为又被称为“新石器时代”的现代新金属陶瓷领域的开拓者，为社会做出了贡献。

日本大多数人认为，京瓷公司这样独创的企业经营方式能成功的理由在于其技术开发力。回顾本公司历史，我认为“我们公司并不存在那样的技术开发力，因此我们必须要发展”。

我并不认为如此。其他公司也并非一开始就有接触的技术力量。经常做有创造性的工作，明天比今天，后天比明天，这样经常进行改良改善，我认为这样就能决定独创的经营能否成功。

我经常以扫除为例，讲这个事情。

例如，大家都认为扫除是不能再简单的事情，但是大家都今天试着这样扫，明天、后天又试着采用不同的方法，一点一点地提高效率。如果三百六十五天每天都努力想一点改善扫除方式的办法，那么就能够产生出各种各样的创意诀窍。

一天想出来的窍门，虽微乎其微，但是如果积累一年则应该能产生重大的变化。不仅是扫除，营业、制造、经营管理等各个领域亦是如此。而且，据我所知，世界上的重大发明和发现，皆是源于这样细微努力的日积月累。

我倡议将“同样的事情不能每天简单地重复，应当经常做有创造性的工作”作为公司的方针明确下来，我本人则以身作则，起表率作用。因此，三四年后，我们成为拥有先进技术开发力的创造性企业也是理所当然的。

京瓷公司现在正在推进多边贸易，而我们原来只拥有无机化学这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个狭小范围内的一些技术。即是说，我们最初也没有能力进行独创的产品开发及创造性的经营，今天成功的关键在于按照上述管理对大家进行严格要求，日复一日的在创意上下工夫。

那时候，我经常对我公司的职员讲“要按照未来的状态考虑问题”。不能用自己现在的力量来考虑将来的能力，应该将目标定得高些，即使看来完全不可能实现，但如果将来在某一点上成功也是了不起的。

而且，要以这一点为目标，将现在自身的能力与这个目标的水准看齐，坚持不懈地努力。如果以现在自身的能力为标准来判断行还是不行，则在新的事业上不可能成功。现在应该竭尽全力实现那些不可能的东西，只有在这种强烈动力的支配下，才能开拓一个新时代。

11、要用关怀之心诚实待人
——商业上是对手。对对手也要让他们心情愉快，争取皆大欢喜——

第 11 条的要点是要用关怀之心诚实待人。

这里说的关怀之心，可以用“利他”之心来代替。应具有凡事不能仅仅考虑自己的利益，即使自己做出牺牲，也要为对方尽力的美德。我虽身处商界，仍然认为关怀之心是最重要的。

很多人认为“关怀”、“利他”等，在这个弱肉强食的世界很难实现。而我则认为 “关怀之心”在经营的世界也很重要，正如“你同情别人，别人也会同情你一样”；你所施加的恩惠最终会回到自己头上。我给大家举个例子。

京瓷公司在美国有个子公司，是一家名为AVX的电子配件厂家。十多年前，因为AVX公司是电容器的生产厂家，我认为京瓷公司要成为综合电子配件厂家有必要收购这家公司，我便向当时的AVX公司会长提出了收购申请。

对方会长很快就答应了，当时的收购采用的“股份交换”的形式。即将当时纽约证券交易所每股价值20美元左右的AVX股价提高一半，用30美元的价格进行交易，京瓷公司的股票则以82美元的价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行交换。

但是，很快对方的会长称AVX的股价设在30美元的股价太低，要求将股价定为32美元。我们的美国总公司总经理及律师都坚决反对这个与事实完全不符的要求。但是，作为会长，对方也是考虑到股东的要求，尽可能的将股价抬高，这是无可非议的。考虑到这一点，我同意了这个要求。

但是，随着股份交换日期的临近，纽约证券交易所平均股价开始下跌，京瓷公司的股价也下跌了近10美元，价值仅为72美元了。见此情况，那位会长再次与我联系，要求将已经决定的京瓷公司的交换股价由82美元降为72美元。

因为不仅仅是京瓷公司的股价下跌，整个市场股价都下跌不少，大家都认为交换比率完全没有必要更改。京瓷公司一方人员则统一口径，主张拒绝对方的要求。

但是我再一次同意了这个对我们不利的变更要求。这倒不是什么算计，也不是碍于人情，我认为收购和合并正如企业间的结婚一样，将文化完全不同的企业员工聚到了一起。因此，我认为最大限度的关心对方的情况是必要的。

收购成功后，京瓷公司的股价快速上扬，AVX公司股东获得丰厚的利益，十分高兴，AVX公司职员也没有被收购的感觉，对收购方公司没有任何反感和怨言，他们坦率接受了京瓷公司的经营哲学，两个公司从最初就构筑起了良好的交流基础。

也因为这样的原因，该公司在被收购后也实现了持续发展，在不到五年的时间里，该公司在纽约证券交易所再次上市。而京瓷公司从这次上市中又获得了巨额收益。

距今整整十年前，许多的日本企业也与现在一样，虽然曾希图收购美国的企业，但由于亏损现象严重，不得不相继退出或卖掉。因此，在美国，很少听到有关日本企业成功收购当地企业的例子。

我个人认为，这些失败的例子和成功收购AVX公司的最大区别在于，是只考虑利害关系还是真正为对方的利益着想之间的差距。

中国古典著作《书经》中有“满招损，谦受益”的古训。尊重对方，关心他人的“利他”行为，初看起来，似乎是己方受到损失，但以长远的眼光看，一定会带来较为理想的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



12. 始终怀有开朗、前瞻性的态度，坚定理想与抱负，不失平常心

最后，我要讲的第12条的要义在于，我们应该始终抱有开朗、前瞻性的态度，坚定理想与抱负，不失平常心。

作为一名经营者，无论身处何种逆境，都应该抱有开朗且前瞻性的态度。这就是我的信念。自从事经营事业以来，我遇到的难题一个接一个，从未间断过。然而，越是遇到困难，我越是坚定了自己的理想与希望。

如果没有这种信念，就会被迎面而来的各种经营上的问题挤垮，在这样的环境中挣扎的经营者，人们从其形象中只能感受到悲壮。

或许，大家会认为我强调的是顽强的意志和高昂的斗志，必须勇于将自己置身于悲壮的氛围中，摆脱苦境，从事经营活动。

其实完全并非如此。正因为经营活动中需要顽强的斗志和无论处于何种环境中都能够不屈不挠的坚定意志，所以，需要我们经常有保持开朗的心境和勇于进取的心理准备。否则的话，经营活动将难以持久开展下去。

一方面，我们需要有“千方百计必须做好”的强烈意愿，另一方面，我们需要抱有坚定的信念，认为无论出现何种情况，自己一定会有一个美好的未来，以愉悦的心境去积极面对。

无论身处何种逆境，都必须以积极的态度去审视自己的人生。这是人生的不变定律，是经营者在求生存过程中所必须领悟的要义。

例如，我们在健康方面出现了问题，就一定要坚信自己能够完全康复，这样才有利于疗养。即使是遇到资金周转困难时，也要相信：只要一直努力下去，一定会找到解决的办法，自己应该继续坚持下去。这对于身处逆境中的人来说，虽然不是一件容易的事情，但一定要告诫自己，需要不懈地努力下去。

以这样一种愉悦的心境去积极向上，并用长远的眼光去审视的话，这些努力一定会有所回报的。我认为，大自然就是如此造就了这个世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我将这种思想称为“与自然界的和谐统一”，也向许多人提及过这一思想的重要性。我从内心身处坚信：只要拥有一颗美丽的心灵，关心他人，谦虚、知恩图报、正直坦诚，人们经过不懈的努力，一定会迎来一片光明。这就是我所说的“信念”。

关于这一点，我希望能在今后的机会里再次作以详尽的讲解。我想在今天所做的题为“经营12条”的讲演的最后，引用贵国古代《易经》中的一句话作为讲演的结束语。

“积善之家庆有余，积恶之家殃有余”。

人生也好，经营也罢，其成功与否取决于我们今后所采取的行动。我想，在座的诸位如果能够真正领会我所讲的“经营12条”的内容，并付诸行动的话，一定会变成与此前有所不同的优秀经营者。

当经营者本身发生变化后，接下来便该是公司内的干部、职员的变化了。这样一来，只需短短的一年左右的时间，公司一定会变成一个充满活力、带来理想的高收益和快速成长的企业。

我听说，新疆是一个有着光明前景的地区。那里既有石油、天然气等丰富的矿产资源，也有广袤的土地、辽阔的牧场以及品种繁多的棉花、水果等农作物，还有由神秘的大自然与悠久的历史构成的观光资源。总之，那里的资源不胜枚举，具有无限的发展前景。

在这里，为响应贵国政府的号召，“西部大开发”计划即将付诸实施，我们在那里也已经亲身感受到了开发新疆的时代强音。我希望今天的“日中企业管理国际研讨会”将成为“西部大开发”的推动力，也真诚地希望自己的讲演能为这一计划的实施贡献一份力量。

在结束今天的“日中企业管理国际研讨会”讲演之前，我祝贵国今后继续取得经济的高速发展，也祝承担着这一伟大历史重任的新疆地区企业家们取得更大的发展，并祝大家身体健康，万事如意！

谢谢大家的光临！



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2．关于中国的经济发展（天津）

天津市长国际顾问论坛演讲（2001 年 10 月 27 日）
演讲题目：关于中国的经济发展
演讲者：京瓷株式会社名誉会长　稻盛和夫

今天，在中国具有代表性的大城市之一的天津市，在代表世界的众多企业家的面前，能够得到演讲的机会，我感到非常荣幸。在这里我要对以李盛霖市长为首的为天津市长国际顾问论坛的召开而尽力的各位表示忠心的感谢。

我在1959年赤手空拳创立了京瓷公司，又在1985年成立了第二电电（现KDDI公司），所幸的是现在两个集团合计起来已经成长为销售额达到4兆日元，税前利润4500亿日元的大型企业集团。下面，我想通过我作为企业家的经验，就关于“中国的经济发展”，发表一下我个人的看法。

从结论来说，我认为中国在加入WTO之后，能够实现出色的经济发展。我认为在2010年～2015年左右，中国肯定会成为经济发达国家的一员，在世界的经济社会中起到主要的作用。

此外，天津市合着国家的发展步伐，作为支撑其经济增长，沿海地区屈指可数的工商业大城市得到大力发展，将发展成为一个比现在能吸引更多的世界各地的商界人士和旅游者到来的国际大城市。

本年度中国的经济增长率预测为百分之七左右，这从1992年高峰时期的两位数以上的高速经济增长来看，多少有一些放慢的迹象，但即使如此，在现在的世界经济中，还是显示了非常高速的增长的。

我认为以今年的加入WTO为契机，在进一步确立中国在世界经济的主要成员的地位的同时，对经济构造和产业构造进行改革，今后仍然能够维持其增长。

但是，在一般的企业家中也好像有人担心，在加入世界贸易组织之后，在所有的领域都要求按照国际标准办事，可能会发生各种各样的摩擦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

KYOCERA KDDI

确实，在加入WTO之后一段时间，同国外的大企业竞争加剧，可能会产生人员剩余或债务过大等问题，同时生产效率低的国营企业等淘汰也会加剧。

但是，从长远来看，只有经过这种阵痛，中国才能够实现经济和社会的构造改革，企业也才能得到新的发展。

这可以从日本产业界的经验中得到充分证明。

战后的日本为了实现经济复兴，在纺织等领域，采取了为了培育特定产业为目的的保护政策。但是，在培育了很多产业，出口量增加后，在诸多为国家要求市场开放和公平的竞争条件之后，依然继续采取保护主义的政策，由此不断地产生同各国之间的贸易摩擦，并同美国等国家频繁地进行贸易谈判。

即使进行了贸易谈判，这些国家也不是去考虑符合自由化后的标准以及如何提高竞争力，而是考虑怎样才能尽量长期地保证既得利益，为此持续地向日本的金融界和政界施加压力。

由此，贸易谈判发生纠纷，发生了各种贸易上的问题。另外，在如此这般地去回避国际竞争洗礼地企业之中，后来尝到苦果地企业非常多。

其最大的例子是日本的金融界。监管部门以被称为护送舰队方式进行周密保护，使他们在其中安定地居住下来，由此结果远远地落后于世界的金融领域的革新潮流。因此，在踏上国际标准的舞台时，日本的金融界暴露出其脆弱的经营竞争力，不久，重组和淘汰的风暴便席卷了整个日本。

另一方面，在我所属地电子零部件领域，却没有一点类似的保护政策。由此，我们为了能够满足客户的要求，只有全力进行技术开发，在激烈的国际竞争中靠自己的力量获得了胜利。我们是依靠自己独创的技术和由此产生的产品的竞争力而得到成长的。

以这种独立、自尊的气概生存下来的日本企业并不多。光维持现状，只考虑维持既得权益是不行的，只有不怕变化，捕捉机会，经常进行创造性的努力的企业，才不会被所谓国际标准的浪潮所吞没，才能昂首挺胸地站立起来。

我认为只有经受过考验的企业才有实力，才能有更大的成长。这同人类经受考验，一点点地成长，最后大步飞跃是一样的。

由此，我想如果中国的企业不怕变化，每天开动脑筋闯新路的话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



加入WTO之后中国经济仍然能够继续获得更大的发展。当然，这里也面临着几个具体的课题。

以下，就我考虑的就中国今后实现更大的经济发展所必需的事项做一个说明。我认为这对现在中国的经济发展所需要的引进外资和技术转移等，在获得发达国家协助时也是不可缺少的东西。

那么，中国经济发展的条件是什么？

第一从贸易的侧面

第二从经济政策的侧面

第三从伦理的侧面

我想从上述三个侧面来探讨中国经济发展的条件。

首先，从贸易的侧面来进行考虑

首先，加入WTO之后不可避免地要实施根据国际规则的交易、商务。这就是遵守合同和尊重知识产权。我认为如果要在国际经济社会中同各国携手，谋求共同繁荣的话，那么在国际规则中，特别是要重视的是产权并严格加以遵守。

现在，中国的很多领导人向国际社会宣言“中国遵守承诺”，国民也强烈感受到要遵守承诺的启蒙教育。我认为，中国国民如果能够发挥过去就有的看重信用的道德观念，就可以解决这个问题。

我们日本人从中国学到了诸如“仁”“义”以及“不做羞于见人的事情”等作为人应有的各种道德。这种普通的原理原则在中国的国际贸易活动中也是最重要的。

其次，从贸易的侧面来看，人民币的稳定也是对中国的经济发展不可缺少的。

这不仅仅是对中国的贸易收支时重要的，对国外的投资者来说汇率稳定也是不可缺少的条件。

最近，国际经济整体低迷，而中国的国际收支却持续保持大幅度的盈余，呈现出胜人一筹的情况，对此，各国提出“汇率太低”的声音，开始出现要求升值的论调。还有，由于中国成为了有大幅度贸易黑子国，其外汇储备达到1900亿美元，今后来自各国的压力有增大的可能性。

成为了国际社会的一员，就不仅仅是一个国家，要考虑同其他国家“共生”，在其中维持本国汇率的稳定是非常重要的。

接下来，我想从第二的经济的侧面，来考虑中国发展的条件。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

是物价和劳动力成本的“控制膨胀”。

现在的中国经济发展，是通过合资等方式引进外资在国内成立生产据点，生产的产品后向国外出口或提供给国内市场来构成，其前提是廉价的材料和设备成本。以及有优秀且廉价的劳动力为前提的。

作为“世界的工厂”来维持现在的地位，首先要控制成本，工业材料和设备的价格是否能够稳定是一个分歧点。

为此，在维持经济增长的同时，实施控制通货膨胀的经济政策是重要的。另外，陷于高成本构造的国营企业的改造等也是必须的。

还有，控制工资的膨胀也是不可回避的问题。

随着中国实现经济增长，国民的生活水准向上的欲望将空前膨胀，收入将不得不上升。但是，劳动成本得上升同在中国推进生产的外国企业的经营战略是不相容的。

今后需要避免过快的工资增长，努力确保廉价的劳动力。如果无法实现廉价的劳动力供给，就会重蹈日本很多的厂家因高额劳务费向国外转移生产据点，结果国内产业渐渐空洞化那样的覆辙。

最后第三点，我想就伦理的侧面来讨论一下中国发展的条件。

我觉得首先是确立道德水准，同样，领导企业集团的领导者必须尽快确立其道德水准。

领导者道德水准的低下会给组织事来极大的影响，这已为历史所印证的。正如中国古语所说“一国由一人而兴，由一人而亡”。人类的历史可以看作是领导者的历史。

关于领导者的资历，中国明代的思想家吕新吾在其著作《呻吟语》中讲到，“深沉厚重是第一等的资质”。也就是说，作为领导者最重要的资质是，拥有经常深入地考虑事务地厚重的性格。

同时，吕新吾同样在《呻吟语》中讲到，“聪明伶俐是第三等的资质”。也就是在说，“聪明且有才能，能够舌辩的”只不过是第三等的资质。

但现在不管大洋东西，只拥有吕新吾所讲的第三等资质的人，也就是“聪明伶俐”的人往往被挑选为领导者。其实，这种人作为有用的人才肯定能发挥作用。但是，不能说他们就拥有出色的、作为领导者的人格。

我认为现在世界的各种社会荒废的原因是由于这种只有第三资质的人才作为各界的领导者被提拔任用的结果。为了构筑更良好的社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会，我认为选拔吕新吾所说的第一等的人才，也就是选出色的具有人格魅力的人担当各界的领导者是很重要的。

我认为在现代的中国，不管国营还是民营，高度地维持代表各企业领导者的道德水准，在组织内部能否排除腐败等现象，将成为今后经济增长的关键。

为此，我想就如何确立社会的精神基础做以下说明。

为了提高以领导者为首的国民道德水准，作为其基础首先整个社会要有尊重正义和公正的“规范”。过去，人们向宗教寻求这种规范。但是不久，很多国家可能就很难拥有这种宗教信仰。这样，就必须找出新的规范。

我认为那就是“作为人要贯彻正确的东西”。我们人类不管大洋东西，拥有普遍的共通原理的东西，那就是生存的人类必须记住的东西，这就是诚实、公正、公平、努力、谦虚、博爱等，超越国境和语言，可以有很多共有的东西。

我认为在经济和经营的领域中，也必须把这种可以说是普遍的原理原则的东西作为基础。这种东西为经营者所共有，并成为一种社会规范，在今后中国实现经济发展，对于长久维持这种繁荣是非常重要的。

回顾历史，可以发现成为现代世界经济基础的基本主义是由基督教社会，其中特别是伦理的教诲非常严格的耶稣教的社会发展而来的。

也就是说，资本主义初期的倡导者们都是虔诚的耶稣教徒，他们为了贯彻基督教的邻人爱的教义，在日常生活中尽量朴素，尊重劳动，把从企业中获得的利益用于社会的发展，并以此为座右铭。也就是“对世界对人类做出贡献”是他们耶稣教徒的，资本主义初期的伦理规范。

由此，所谓的自由的经济社会绝不是为了挣钱就什么都可以做，如果只专注于自己的利益，肯定有一天会受到社会的制裁，走上没落的命运。但现在这种最基本的东西却被忘记了。

尝到社会主义市场经济的中国，我的理解是比资本主义社会更加重视伦理的侧面。这样，参与市场经济的人身先士卒，确立谁看了都会认为是普遍的正确的经营哲学，严于律己，并使之成为社会的规范，通过这样做，确立中国社会的精神基础，就可以实现健全的经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会。同时，我认为这是中国长久繁荣最好的道路。

绵绵长长地说了这么多，希望大家理解这是作为日本的一个企业家个人的见解。

最后，对已成为经济大国并拥有符合其经济实力的强大军事实力的中国，在世界上会产生与国力相应的责任和义务，这一点也请大家能够认识到。

中国革命之父孙文在1924年到天津市的姐妹城市、日本的神户市，做了如下主题的演讲：

“西洋的物质文明是科学的文明，现在成为武力的文明来压迫亚洲。这是中国从古以来所说的‘霸道’的文明，在东洋有比它优越的‘王道’文化。王道文化的本质是道德、仁义”；“你们日本民族在吸收欧美的霸道的文化的同时，拥有亚洲的王道文化的本质。今后日本对世界文化的前途，到底是成为西洋的霸道的鹰犬，还是成为东洋的王道的卫国武士，你们日本国民要好好考虑，慎重选择。”

遗憾的是，日本没有听孙文的忠告，而是一泻千里地突进到霸道中去了。我希望今后将成为经济大国并拥有强大军事实力的中国一定不要陷入自己过去一贯否定了的霸权主义，以自古以来中国人重视的“以德相报”的想法，也就是按照王道的想法进行国家运营和经济活动的。

我认为世界各国如果通过这样行事，在经济和经营的领域也是相互理解，互相不骄傲，并经常谦虚地体谅对方的情况，就能够构筑比现在更友好，更具建设性的关系。

最后，我忠心希望“天津市长国际顾问论坛”能够成为实现伟大国际经济社会的里程碑，同时也希望天津市能成为新的人类的文化的中心。

我的演讲结束，谢谢大家。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3．人生的意义

"第二次中日企业经营哲学研究会"演讲稿
2002 年 5 月 20 日
演讲题目：人生的意义
演讲者：京瓷名誉会长　稻盛和夫

今天，日本经营哲学研究会的各位会员从全国各地来到这里，济济一堂，能够在这里发表演讲，我感到非常荣幸。

首先，让我对江苏省企业管理协会的陈华蔚理事长表示感谢，为了这次会议的召开，陈理事长做出了巨大的努力，同时我对日本经营哲学研究会的会员们也表示衷心感谢。

日本经营哲学研究会已经在江苏、天津、山东成立，今后还将在中国各地陆续建立，我衷心希望涌现更多的杰出企业家，为各地区的发展、中国的发展做出贡献。

在去年的第一次中日企业经营哲学研究会上，我曾经就经营理念、经营哲学的必要性，做了题为《为什么在经营中需要哲学？》的演讲。今天我准备以"人生的意义"为题，谈谈我的人生观。如果能对在座各位起到参考作用，就非常荣幸了。

我与各位来宾是初次见面，首先做一下自我介绍。

1932 年我出生在日本西南的鹿儿岛，大学时的专业是无机化学，毕业后就职于古都京都的绝缘子制造公司，任工程师。1959 年二十七岁时，我创立了生产新陶瓷零件的公司——京瓷。

赤手空拳创业以来，我开发的新陶瓷材料被业界广泛应用，运用于各种领域。

经过约四十年的发展，京瓷的产品从新陶瓷零件、电子零件到通信机械、打印机、相机等成品，成为代表日本的生产厂家之一。

在中国，京瓷在上海、东莞石龙镇、贵阳建立了生产厂家，生产电子零件、相机、打印机、复印机及手机。

在日本，我在十八年前创立 KDDI，最大的股东是京瓷，它的业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



务包括长途电话及移动通信。在新兴的通信公司中，KDDI 居首位。现在，KDDI 发展为仅次为 NTT 的国内第二大通信公司。

集团内部还有经营宾馆、咨询业、娱乐业的公司。

京瓷以材料业创业，发展成为经营零件、设计、机械直到服务业的集团，这在世界上也是罕见的。

2001 年 3 月，我负责的企业集团，销售额约 4 兆日元，税前利润约 5000 亿日元。

（2002 年 3 月预计销售额约 4 兆日元，利润约 1300 亿日元）

日本许多中、小骨干企业的经营者说“想学习”我的经营方法，于是，从 1983 年开始我开设了“盛和塾”，教授经营学。日本国内共有 55 家，学习人员约 3000 人。

过去，应邀请我曾参加在天津和乌鲁木齐举行的企业管理国际研讨会，做了演讲。去年，江苏、天津、山东的日本经营哲学研究会的



2002 年 5 月　作者于上海市做题为《经营为何需要哲学》的讲演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会员们在天津举行了第一次中日企业哲学研究会的联合研讨会。今年继续召开第二次研讨会，我同样来参加。

在演讲中我曾经说过，经营中最重要的是确立企业理念和思考方式，并且使全体职员都建立这种理念。

一般来讲，经营者重视资金、技术、优秀的人才和设备，容易忽视理念。正因为如此，团结职员的力量，引导企业健康发展才显得非常困难。

要使全体职员都有强烈的积极性，并且集中力量、共同努力，就必须要有全体职员都能够理解的、从内心产生共鸣的企业理念。

回顾过去，京瓷创业不久后就确立了经营理念，所有职员拥有共同的信念，团结一心，推进企业发展。正因如此，在缺少技术资金，缺乏设备人才的情况下，京瓷取得了今天的发展。

我认为在人生当中，理念也是非常重要的。有这样一种思考方式，它可以使人走向成功并且保持成功。

下面我要讲有关“命运和立命”的话题，我作为技术者和经营者，克服了各种困难，在人生的道路上得到许多启示。

我的观点只代表日本一个普通经营者的看法，我的人生观来自于“人的基本生存方式”，如果能够被各位来宾理解，我就非常高兴了。

每个人都有天生的“命运”，命运既包括个人的命运、家族的命运也包括地区的命运、国家的命运乃至地球命运。在家族、地区、国家、地球这样的广义的命运之上承载着个人的狭义命运。

现代社会以科学技术为基础，尊重合理性。我所说的“命运”往往被认为是非科学的，遭到遗弃。大部分人对“命运”的存在持怀疑态度。但是直到近代，人类一直相信命运的存在。为了知道已经被命中注定的未来，人类发明了许多方法来预测未来。例如中国自古以来就有“易学”，欧洲、印度的占星术一直很发达。现代科学技术发达，我们总认为人生所遇到的各种事情都不是命运的产物，而是偶然发生的，用概率论就可以做出解释。例如，偶然的遇到交通事故、偶然被细菌侵入生病，人生是由很多偶然组成的。

但是我认为，人生中俨然存在着“命运”，这样的理解更有助于正确度过人生。从出生开始我的命运就是存在的，这样的考虑方式能够使人更加努力。

“因为不知道自己的命运，所以只能拼命地努力”，就算真的存在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己的命运，只要接受它，努力去奋斗，就能使人生出现转机，产生更好的结果。我将在后面阐述这个话题。

我认为“命运”是织就人生的纵线，而“因果报应规律”是人生的横线，“因果报应”是指，想善事、做善事就能产生好的结果，想恶事、做恶事就会带来坏的结果，这是基于佛教思想的思考方式，两者构成了人生的纵横线。

人生由纵线“命运”和横线“因果报应规律”构成，比起“命运”，“因果报应规律”会对人生产生更强烈的影响。换句话说，“因果报应规律”可以改变“命运”。

在中国古典小说中，有因为“因果报应规律”而改变“命运”的例子，那就是《阴骘录》这本书。作者是袁了凡，在四百年前的明代写成，它给生活在现代的我们带来许多有益的启示。

小说大意如下：

袁了凡的父亲是医生，了凡幼年时父亲病逝，他和母亲相依为命。一天傍晚，了凡碰到一位老人，老人说“我接受天命从南国来到这里，向你教授易学的真髓”，了凡把老人带回家。晚上在了凡面前，老人对他的母亲说“这个孩子不会成为医生，还是让他参加科举考试，走仕途之路吧”，随后老人开始预卜了凡的未来。

老人预测了凡将在某年金榜题名，年轻时担任地方官员，出人头地，结婚后没有孩子，五十三岁时去世。不可思议的是，了凡后来的生活果然与老人所说一致。

了凡担任地方官员后不久，来到南京近郊的栖霞寺，听说有一位优秀的老师叫云谷禅师，他便前去拜访。云谷禅师对了凡说“我们一起坐禅吧”，于是两人一同坐禅，了凡心无杂念，一心坐禅，云谷禅师看到后非常感动，说道：

“你的坐禅姿势非常优秀，看来你的心灵没有一丝乌云和杂念，你是在哪里修行的呢？有这样纯净的心境，一定经过严格的修行。”

了凡说：“不，我没有修行过。当我还是孩子的时候，就有老人预测了我的人生之路，我就是按老人所预测的那样生活过来的，因此，我从来没有想过要这样做或那样做，反正人生之路已注定，没有必要再想其他的。即使结了婚，我也不会有孩子，五十三岁时会死去。”

听到了凡的话，云谷禅师大怒道：“我看到你年纪虽轻，但心灵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



非常纯净，以为你是非常优秀的人，没想到你原来却是个大傻瓜。确有命运的存在，但不是绝对的，命运不是宿命，是能够改变的。”

云谷禅师开始谆谆教导了凡改变命运的“因果报应规律”。

“对待他人、对待社会都要想善事做善事，这样你的人生一定能够改变，不一定像那位老人所预测的。从现在开始行动也不晚，立刻开始吧。”

了凡的性格非常直率，他把云谷禅师的话告诉了妻子。

“今天在寺庙里被老师训斥，他说命运是可以改变的，我想从今天开始就为世人做一些善事。”

了凡的妻子也是一位直率的人，她说：

“一个人做善事总是有些底气不足，我们两个人一起做吧。”于是两人每天都比着做善事。

后来两人生了孩子，了凡一直活到七十岁，长寿而终。了凡根据自己的经历写下了《阴骘录》这本书。了凡对自己的孩子说：

“孩子啊，如果没有遇到那位老师就不会有你，我在五十三岁的时候也就不在了，但是我按照老师说的那样想善事做善事，于是有了你们，我也一直健康地活到现在。命运绝对不是无法改变的宿命，是能够改变的，这就是所谓的‘立命’”。

人生由“命运”这条纵线和“因果报应规律”这条横线组成。《阴骘录》告诉我们，想善事做善事就会有好结果，想恶事做恶事就会带来坏的结果，“因果报应规律”的力量甚至可以改变“命运”。

也许大家会这样想，在实际生活中即使做了好事，也常常得不到好报。的确如此，环顾世间，有的人心灵美好但不一定幸福，相反，有的坏人却有名有钱，正因为有这样的感受，我们才很难相信“因果报应规律”。

我年轻的时候，就常常有上述想法。如果“因果报应规律”就像“1＋1＝2”一样简单明了，没有矛盾，那么大家都会去相信它，努力去做好事。正因为“因果报应规律”不是一下就能看到的，所以谁也不相信它的存在。

为什么事情往往不能按照人们希望的那样发展呢？这是因为有命运的存在。例如运气特别差的时候，即使做了好事也没有带来好结果，也就是说，坏的“命运”和“因果报应规律”所产生的善互相抵消，没有发生什么变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



运气特别好的时候，即使做了一些恶事，“命运”仍然占上风，依旧会带来好的结果。这样，我们很难相信“因果报应规律”。

人们不相信“因果报应规律”还有一个因素，那就是“因果”，也就是原因和结果之间存在着时间差。今天想的做的事情，明天不一定会立刻出现报应。这往往使我们不相信“因果报应规律”。但是从长时间来看，“因果报应规律”是成立的。

我注意到这一点是在读《白色巴吉的灵训》这本书时。这本书讲的是，在英国医生举办的灵魂交流会上，有一个叫白色巴吉的印第安灵魂讲了许多教训，其中对“因果报应规律”，白色巴吉是这样说的:

“你们不相信因果报应规律，也就是说你们不相信想善事做善事能带来好的结果，想恶事做恶事就能带来坏的结果。但是像我这样处于另一个世界的人来看，因果报应规律一点没有混乱，我可以看到做坏事的人有坏结果，做好事的人一定有好结果，如果从现世望到来世，因果报应规律的确存在，而且分毫不差。”

读到此处，我茅塞顿开，“命运”和“因果报应规律”共同影响着的人生，而且存在着时间上的差异，因此表面上看不具有完整性，但是如果从包括来世的长时间来看，因果，即原因和结果是非常一致的”。

我从事商业长达四十多年，见过许多经营者。我看到做过坏事的人受到报应，想善事做善事的人都有精彩的人生。

有时会有这样的情况：很坏的人在五年或十年间都生活得非常顺利，很懒惰的人在短时间内却轻易取得成功，但是过三十年或四十年再回头看时，会发现前因后果都是符合的。有的人取得成功，极尽荣华富贵，就忘掉谦虚，变得桀骜不逊，最终走向失败。这都是历历在目的事实。人生是由“命运”和“因果报应”规律构成的，只有用很长的时间来体验，才能看到人生的真实姿态。

人生由“命运”和“因果报应”构成，如果人生已经命中注定，那我们应该用什么样的态度来对待人生呢?

人生由“命运”和“因果报应规律”构成，释迦称此为“事事无常”。所有的事物都变化无穷，比如说原本健康的人突然患大病。“事事无常”指的就是人生波澜万丈，所有事物都不会永生长存。

释迦牟尼教诲说，“因为无常所以痛苦”，也就是说因为波澜万丈所以人生充满苦难。度过人生相当于苦行。对于这样千变万化的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



生，我们应该用什么样的思考方式、什么样的态度来面对呢？

我们会遇到严酷的灾难，也会受到命运的垂青。无论何时，重要的是“心存感谢”，无论遇到苦难还是受到命运的惠顾，感谢都是最重要的。

遇到灾难时仍然心存感谢这是非常困难的。“为什么偏偏是我遇到这样的灾难”，一般来讲，我们很难对带来悲惨和灾难的老天、神灵，表示感谢。

遇到过于严酷的“命运”，我们应该不叹息、不痛恨、不沉沦、不说怨言，只是努力前进。明朗地谦虚地对待事物，不骄傲，不断努力，以感谢的心情度过每一天。这种心情在人生之路上是非常重要的。

另一方面，人们被命运垂青时都会表示感谢吧，实际并非如此。有的人认为命运好是自己个人奋斗的结果，是理所应当的事情。有的人还会认为，取得成功完全是凭自己的能力，而且获得的是远远不够的，应该获得更多的财富、更大的名声。人类可悲之处正在于此。

获得命运的恩惠后应该表示感谢，并且与周围的人分享幸福，但人们常常不这样做。人类的欲望无穷，并且不断膨胀，这就是人性。

在新闻媒体上经常可以看到这样的报道，有的人过去事业发达，成为有名的企业家，受到社会的尊重，但是晚年却没落了，每当我看到这样的报道总是感到心痛。

获得巨大成功后，应该以怎样的心态来面对人生呢？有的人正是因为没有考虑这些，沉醉于成功当中，丧失自我，穷极荣华富贵，最后走向没落。

不仅仅是在经济界，古今历史上也有许多这样的例子。许多英雄豪杰在荣华富贵达到顶峰时骄傲自满，萌发了崩溃的隐患，最终走向没落。通过历史我们可以很明白地看到这些，但是在自己的人生道路上却常常忘记这个道理。人生只有一次，应该过得精彩，但有的人却沉醉在成功的美酒之中，慢慢坠落于谷底。每当我看到这样的人，就会想“他为什么不学习人生的规律呢”？

人生中最重的事情是不论遇到什么样的灾难或受到什么样的垂青都要以谦虚感谢的心态去面对。保持开朗的心态并且不断努力。只要这样做，就一定能度过丰富精彩的人生。

为什么想善事、做善事就能有好结果，想恶事、做恶事就能带来坏结果呢。我是一名技术人员，不由得由机械论联想到宇宙开辟时的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现象。

现代宇宙物理学，即宇宙大爆炸论的说法是：一把超高温超高压的基本粒子团大爆炸，形成现在的宇宙，至今宇宙还在不断膨胀。最初只是基本粒子团，随着大爆炸，不断膨胀，不断反复结合，发展壮大，这就是宇宙开辟时的姿态。

物质当中最小的原子是氢原子，它的构造如下：原子核的外层有一个电子的旋转，原子核由一个质子、一个中子及一个中介子构成。

由于中介子的力量，质子和中子相结合形成原子核，质子、中子、中介子都是由数个基本粒子构成，也就是说几个粒子互相结合，形成质子、中子、中介子，构成氢的原子核。从中放出一个电子，形成最早的氢原子。

宇宙之中最早产成的氢原子发生核融合，产生氦。核融合不断进行，构成重原子，随后出现化学周期表中的一百多个十余种原子。

原子之间互相结合形成分子，分子之间互相结合形成高分子，从中产生遗传基因DNA。原始生物开始出现，生物不断进化人类诞生。

宇宙之初只存在基本粒子。基本粒子来自于原子，原本宇宙之中只有基本粒子，通过宇宙大爆炸，基本粒子之间互相结合形成阳子、中子、中介子，它们构成原子核，从中放出电子产生氢原子。氢原子进行核融合产生重原子，核融合不断进行再产生重原子。原子之间不断结合产生分子、高分子。这样不断发展，最后产生高等生物——人类。这就是宇宙。

讲到这里，我不禁想到，虽然宇宙是由基本粒子和原子这样的无机物构成，但是也一定有进化发展的规律。拟人化的说法是，宇宙当中也有“意志”。

宇宙当中原本只有基本粒子，基本粒子最初以个体的形式存在，但是宇宙森罗万象，所有事物都不断发展变化。我想对此能做出解释的只有“意志”了。

无机物当中诞生有机物，发展为生物体，最后产生人类。这个过程中，如果不考虑“意志”的存在，就很难做出解释。“意志”孕育所有的事物、培养事物、发展事物。有这样的说法，“宇宙之中到处都有爱”。宇宙爱护万物、孕育万物，充满了善良的“意志”。

人类的想法和宇宙的“意志”是否一致，决定了事物的最终结果。心存善意，对所有的事物心存慈悲，这和宇宙的善良“意志”一致，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



会带来好的结果。另一方面，如果只考虑自己，不惜损害他人利益来达到目的，这种行为与宇宙的潮流相逆，往往招至悲惨的结局。

我认为，想善事做善事就能带来好结果，这种“因果报应规律”来源于宇宙的存在方式。如前所述，通过做善事能够改变自己原来的“命运”，这是因为运用了宇宙强大的力量。

存在于宇宙中的人为什么要生存呢？人生的目的、人类存在的意义是什么呢？

人并不是根据自己的意志来到世上的，父母赋予我们生的权利，所以有人认为来到这个世界上是偶然的，人生没有目的，也没有什么存在的意义。

但是我不这样认为。我认为人类的存在有必然性，人生有明确的目标和意义。

学过物理学的人都知道能量守恒定律，不论发生什么样的物理、化学变化，宇宙整体的能量是不变的，也就是说即使是一块小小的石头，从宇宙达到微妙平衡来讲，它也是不可缺少的。宇宙之中不存在没有用的东西。

另外，生物学上有“食物锁链”。例如草食动物吃植物，肉食动物吃草食动物，然后肉食动物回归土地，促进植物的生长。如果食物链上的一种动物或植物灭绝，那么食物链整体就将被破坏。为了达到这个微妙的平衡，每个事物的存在都有必要性。

也就是说，从自然科学的角度来看，宇宙中的所有事物都有存在的必然性。它们存在的本身就有价值。人类拥有深奥的知识、坚强的意志、丰富的感情，精神活动高度发达，如果连路旁的石头都有存在的意义，那么人类一定有更高层次上的存在意义。

这个意义是什么呢？人类拥有杰出的智慧、创造了高度的文明，与此相符，人类的存在应该有崇高的意义。我认为这个意义就是为宇宙中的万物做善事。如果是为了大众的利益，那就应该果断去做。为了他人、爱、慈悲而做的努力提高了人类的价值，赋予人生更大的意义。

例如，即使做出自我牺牲，也为家人和朋友着想；为鳏寡孤独做奉献；或者是从事企业经营，为众多员工物质、精神的幸福而努力，通过雇佣、纳税及科技进步为国家、社会做出贡献。

但是人类往往以出人头地为人生目的。想进入一流大学，成为高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



级官员或政治家，在社会上拥有很高的地位，站在众人之上。或者在学术、艺术领域得到学会的高度评价，被社会广泛承认。人们往往以“功成名就”为人生目的。

但是不论怎样出人头地，有很高的地位、丰厚的财产、极大的名气，在面临死亡的一刻，没有一样能够带走。面对死亡，放弃肉体之后，惟一能留下的就是灵魂。

只能留下灵魂，就应该留下丰富美丽的灵魂，我想这正是人生的目的。当然，拥有地位、财产、名誉也是很重要的，但这绝不是人生的最终目的。

年龄不断增大，迎来了人生的晚年，这时如果大家评价说“那个人与年轻时相比，人品更加善良，已经是非常优秀的人”，在人生当中这才是真正的功绩，会成为人生的勋章。

人生之中应该努力“提高心境”、“净化心灵”、“纯净心灵”、“磨炼心灵”，应该使灵魂更加美丽，得到升华。原本像顽石一样的灵魂经过后天磨炼，会变得非常优秀。具有优秀的人格正是人生的意义。

怎样才能磨炼自己呢？那就是经历“锻炼”。凡是取得伟大成就的人，都经受过各种锻炼。在明治维新中，为了使处于封建社会的日本取得变革，出现了一位维新人物——西乡隆盛。

西乡在人生中经受过各种考验。年轻时殉友投海，后来生还；后与君主不和两次被流放到孤岛“幽闭”。处于逆境之中，西乡的思想也没有松懈，他阅读中国古典书籍，学习“阳明学”，不断提高自身修养。他经历苦难，却以苦难为精神食粮，不断磨砺人格。

后来西乡被放出孤岛，这时的他已具有高尚的人格和不凡的见识。不久他不负众望，为革命做出了贡献。西乡在遗训中留有一首汉诗，第一节写到“几经辛酸志始坚”，他懂得人生只有几经磨炼才能有杰出的人格。

长眠于南京中山陵的中国革命之父孙文也有同样的经历。孙文年轻时立志革命，不断起兵，屡遭失败。尽管如此，他依然充满救国热情，直到去世都在追求自己的理想。

通过孙文和西乡的人生可以看出：遭遇磨炼以及如何应对磨练，这在人生当中是非常重要的。直面苦难，是被它打倒、妥协呢，还是为克服困难不断努力呢，这是人们成长的分水岭。

磨炼并不仅仅指一般所说的苦难，对于人来讲，辉煌的成功也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一种磨炼。例如事业取得成功，获得地位、名声、财富，这时人们一定投来艳羡的目光，但这恰恰是自然赋予你的严酷的磨炼。

成功之后沉迷于地位、名声、财富，懒于进取的人，瞬间就会坠落，迷失人生的本性。但如果以成功为基础，向更高目标努力，人生将更加辉煌。

中国古典《书经》中有“满招损，谦受益”这句话，成功之后由于心境的不同，会给以后的人生带来天壤之别。我认为上天往往以成功来磨炼人。

人生就是各种苦难和成功的连续，每一点都是磨炼。事业是否顺利，身体是否健康，运气是否好，人们周围所有的环境都是自然为了磨炼人的灵魂而赐予的。从这个意义上说，人生就是“灵魂修行场”。

各位来宾作为经营者，一定遇到过未曾料想的困难吧。也一定为侥幸躲过灾难而暗自窃喜过吧。我希望大家面对苦难，直面相对，不断进取。面对成功，谦虚对待，不骄不躁，真诚地不断努力。通过每天的钻研，灵魂受到磨炼，大家的人生之路也将更加开阔。

我把人生分为三个时期，第一个时期是出生到进入社会的准备时期，共二十年；第二个时期是走向社会努力工作的四十年；第三个时期是为迎接死亡而准备的二十年。死亡是灵魂的新的旅程，所以第三时期的二十年是为这个旅程而做准备的时间。

于是我想，即使取得一些成功，得到各种奖章，获得荣誉名声，那又有多少价值呢？创立优秀的企业集团、获得名誉财产，难道这就是我的人生目标吗？

为了使“京瓷成为优秀的公司、成为世界上屈指可数的公司”，我废寝忘食，投入到工作中，年轻时那就是我的目标。现在目标已经实现了，但那真是我的人生目标吗？似乎并不是。

人生当中为众人及社会做出多少贡献，这是最重要的事情。为此而努力正是人生的目标。

为了世界和人类而做出贡献，在这个过程中，心灵将变得更加美好，不断净化心灵、磨炼心智，这正是人生中得到的最好的奖章。

经过这样崇高的人生之后，当我们迎接死亡，灵魂走向另一个世界时，我们才能第一次深深感到“此生足矣”。

我也有软弱的一面，尽管我能够理解人生的目的是净化心灵、磨炼心智，但是很难做到彻底磨炼心智。只有达到释迦顿悟的境界，才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能够彻底磨炼心智和灵魂，那是非常杰出和美好的。我们凡人很难彻底净化灵魂，达到那个境界。

但是我认为如果死亡时的灵魂能比出生有一些进步，有一些磨炼，那人生就是有意义的。有的人死亡时灵魂比出生时堕落、污浊，与那样的人相比，即使心境只得到一点升华，也可以说达到了人生的目的。为此我每天都在不断地努力。

为了磨炼心智，我每天都留意一些事情。我把它取名为“六个谨言慎行”，每天以此反省自身。虽然都只是些简单的事情，但只要认真对待，就能净化灵魂，使人生精彩。

第一是“每天不断努力”。

“不断努力”是指在一段时间内，一定程度上，没有止境的努力。即全身心投入工作，不断努力。这是事业和人生的基础。

第二点是“谦虚谨慎、戒骄戒躁”。

一般来说，人们认为那些不懂谦虚“只要自己能成功就行”的利己主义者，能够踩着别人达到成功。

但绝不是那样。就像先前所述，那样的人即使取得一时的成功，以后也会没落。内心有像火一样燃烧的热情，谦虚诚实的人一定能够得到上天的帮助，取得巨大成功。

第三点是“每日三省吾身”。

每天都反省自己的行为、思想，如果做了不正确的事、羞耻的事，即使只有一点也应该强烈反省，立刻改正。

我每天睡觉前一定回顾一天的经历，问自己“有没有利己性的行为”、“有没有傲慢”、“有没有卑鄙的举动”、“有没有失礼的地方”。

通过这种反问，不断磨炼灵魂。

第四点是“感谢生活”，换言之就是“知足”。

我认为对人来说“感谢”是非常重要的事，人们常常感到不满足，由此产生不平不满，以致心生怨恨，欲望不断膨胀。

欲望在人类生存中是不可缺少的，但绝不能过盛。人们应该知足，通过知足，能够感到幸福，也能够对生命本身心存感谢。

第五点是“积累善行”。

中国古典《易经》中有句话“积善之家常有余庆”，即代代积善的人家，子子孙孙都会得到好报。这就是刚才所说的“因果报应规律”。有结果就必然有其原因，即使只做一点好事，只要不断积累，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



能得到好的结果。

特别是为了世界、为了众人这样的“利人之心”，应该作为人类最崇高的行为。不断磨炼人格，人生就会变得伟大。

第六点是“不要怨天尤人”。

生活中常常会有感性的苦恼，不应因此而烦闷。现实世界中有许多事令我们烦恼，这时我们不应该被烦恼所困，因为这样无法解决问题，越是苦恼就越应该以理性的姿态去解决问题。

我在解决问题时，总是反复考虑，考虑出结果后提出对策，然后果断实行。对于结果，我的态度一向是“尽人事而听天命”。但是有的人考虑出方法做出行动以后，总会为事情能否顺利而烦恼。如果结果不好，会陷入更大的烦恼中。

覆水难收。与其为过去的失败苦恼，不如以新的姿态去面对新问题，并且更加努力。这样，“命运”一定会出现转机。

如果每天都按照“六个谨言慎行”去做，就能提高心境，更好地看待事物。少遭失败，顺利开展事业。

下面给诸位介绍一个例子。有的人在经营时欲望膨胀，往往会希望“不劳而获”。其实这当中隐藏着巨大的“陷阱”。欲望膨胀的人常常看不到陷阱，陷落其中则会遭受巨大损失。

如果从“六个谨言慎行”来提高心境，就能抑制欲望，不落入“挖好的陷阱”中，避开陷阱，事业就能顺利开展。

只要诚恳踏实地努力，不必强求，自然会有很好的商机到来。

如果只考虑自己的利益，会被欲望蒙住双眼。与欲望离开一段距离，用“纯净的心灵”来看待事物，就能看到其本质，随之能够对自己的道路做出明确的选择。

只要拥有“纯净的心灵”，即使“世事无常”，遇到许多磨难，也能做出正确的判断，在“人生”的大海上顺风满帆，成功“渡海”。

上面所讲就是我想到的“人生的意义”。

我从事商业达四十多年，上面所讲的就是我通过实践获得的、基于自身人生观所想到的一些东西。在座的各位企业家，拥有众多职员，你们对每位公司职员的人生都负有责任，希望今天的讲话能给大家带来一些帮助。

希望各位来宾今后更加认真地投身于企业经营中，取得骄人业绩，为中国经济、社会的发展做出贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最后，希望各位不仅提高自己的境界，也为众多公司职员获得物质、精神双方面的幸福而努力奋斗。

今天的演讲就到这里。

谢谢大家。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



二. 稻盛和夫的在华活动年表

1974 年	3 月	香港	创立首家亚洲销售公司 KHL
1975 年	6 月	上海	为出席展销会出差上海一周（首次访华）
1984 年	3 月		以京都商工会议所经济访华代表成员身份访华
1984 年	11 月	北京	为出席日中经济研讨会访华
1985 年	10 月	兰州	向兰州郊区农村赠送太阳能发电设备
1987 年		石龙	在中国开始进行 UIO 的来料加工业务 （1983 年 10 月与雅西卡合并）
1990 年	11 月	石龙	被授予石龙镇荣誉镇民称号
1995 年	4 月	杭州	同梅原猛一同视察良渚遗迹
1995 年	9 月		组建日中长江文明学术调查团
1995 年	10 月	北京	受中国投资发展促进会会长马洪邀请，在人民大会堂做题为《为什么企业经营需要哲学》讲演
1995 年	11 月	大阪	受到中国国家主席江泽民同志的会见
1995 年	12 月	上海	设立 SKE（上海京瓷电子有限公司）
1996 年	1 月		著《经营之圣》
1996 年	8 月	石龙	设立 SKO(东莞石龙京瓷光学有限公司)
1996 年	10 月		被授予东莞市名誉市民称号
1996 年	10 月		访问龙马古城遗迹
1997年			《追求成功的热情》(日文书名为《成功への情熱》) 出版
1997年			为参加 NHK《我憧憬的世界之旅》节目访问中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进http://www.7help.net

			临济寺－石家庄－黄山－景德镇－良渚遗迹
1997年	7月		开始实施日中友好亲善海外研修旅行活动
1997年	11月	大阪	受到李鹏总理接见
1998年	4月	京都	当时的国家副主席胡锦涛视察京瓷总公司
1998年	5月		《企业家成功之道》(日文书名为《心を高める经营を伸ばす》)
1998年	11月		投资大富公司（投资额为4800万日元）
1998年	12月	北京	与中国政府官员丁关根、齐怀远、宋健举行会谈
1999年	10月	天津	在第二届中日企业经营国际研讨会上做的题为《何以经营中需要哲学》
1999年	10月	天津	在南开大学作题为《共生、循环思想与21世纪日中友好关系》讲演，并被该大学授予客座教授称号
2000年	3月	北京	受中日友好协会邀请拜访中国政府要人
2000年	3月	北京	开设北京事务所 （2001年关闭）
2000年	4月		中共中央组织部部长曾庆红访问京瓷总公司
2000年	8月	新疆	出席第四届中日企业经营国际研讨会，在新疆大学进行讲演，被新疆大学授予名誉教授称号 《经营12条》(企业经营国际研讨会) 《何以经营中需要哲学》(新疆大学)
2000年	9月	广州	在中山大学做题为《人生的意义》的讲演被该大学授予客座教授称号
2000年	10月		与到京瓷总公司来访的北京大学林钧敬校长会见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2001年	2月		举行稻盛和夫京瓷西部开发奖学基金捐赠仪式（人民大会堂），受到李鹏总理接见（接见场面在新闻联播中播放）
2001年	5月	北京	出席中国友好和平发展基金会理事会受到全国政协副主席经叔平接见
2001年	10月	长春	在东北师范大学设立“稻盛和夫经营哲学研究中心” 被该大学授予名誉教授称号 做题为《何以经营中需要哲学》纪念讲演
		天津	在天津市市长国际研讨会上做题为《中国的经济发展》的讲演 在首届中日企业经营哲学国际研讨会上做题为《何以经营中需要哲学》的讲演
		西安	出席首届稻盛和夫京瓷西部开发奖学基金授奖仪式
2001年	12月	贵阳	设立KZC（京瓷振华通信设备有限公司）
		石龙	出席SKO新工厂竣工仪式暨“京瓷广场”开工仪式 在公司内做题为《何以经营中需要哲学》讲话
		贵阳	为贵州省政府干部做题为《何以经营中需要哲学》的讲演， 被授予贵阳市荣誉市民称号
2002年	5月	南京	在第四届企业跨国经营国际研讨会上作题为《经营7条》，被南京大学授予顾问教授称号，并在授予仪式上发言 在第二届中日企业哲学研究国际

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.zhulp.net

KYOCERA KDDI

	研讨会上做题为《人生的意义》的讲演
上海	受上海企业经营管理协会邀请做题为《经营为何需要哲学》的讲演
北京	在世界50强企业CEO中国大企业领导人研讨会上做题为《从企业经营角度分析中国的经济发展》的讲演